



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a komparace managementu dvou sportovních klubů ženského fotbalu

Analysis and Comparison of the Management of Two Sports Clubs of Women's  
Football

Student: Hana Roederová

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Roederová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Specializace: 03 Sportovní management

Téma: Analýza a komparace managementu dvou sportovních klubů ženského fotbalu  
Analysis and Comparison of the Management of Two Sports Clubs of Women's Football

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretický úvod do problematiky
  3. Analýza managementu MSK Orlová, oddíl fotbalu - ženy
  4. Analýza managementu FC TJ Oravský Podzámok, oddíl fotbalu - ženy
  5. Komparace managementu obou sledovaných klubů, shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
- HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.



Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

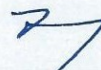
Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



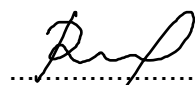
---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 10. 5. 2019



Hana Roederová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za cenné rady a věnovaný čas. Chtěla bych také poděkovat řediteli klubu MSK Orlová Ing. Michalu Kozákovi, předsedovi klubu FC TJ Oravský Podzámok Ing. Jánovi Holubčíkovi a manažerovi a trenérovi ženského týmu Jurajovi Máslu za veškeré poskytnuté informace, věnovaný čas a vstřícnost.

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretický úvod do problematiky .....	9
2.1	Vymezení pojmu management.....	9
2.2	Manažer .....	10
2.3	Marketing .....	15
2.4	Sportovní marketing .....	17
2.4.1	Sport jako guerilla marketing .....	17
2.4.2	Přístupy k marketingu ve sportu .....	18
2.4.3	Marketingový mix .....	21
3	Analýza managementu MSK Orlová, oddíl fotbalu - ženy .....	22
3.1	Základní informace o klubu .....	22
3.2	Analýza managementu klubu .....	23
3.3	Rozhovor.....	29
3.4	SWOT analýza .....	30
3.5	Dotazník pro hráčky MSK Orlová .....	31
4	Analýza managementu FC TJ Oravský Podzámok, oddíl fotbalu - ženy .....	36
4.1	Základní informace o klubu .....	36
4.2	Analýza managementu.....	37
4.3	Rozhovor.....	42
4.4	SWOT Analýza.....	44
4.5	Dotazník pro hráčky FC TJ Oravský Podzámok .....	45
5	Komparace managementu obou sledovaných klubů, shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení .....	49
5.1	Komparace managementu .....	49
5.1.1	Komparace finanční situace sledovaných klubů .....	51
5.1.2	Komparace soutěží obou týmů .....	53
5.1.3	Komparace ženských týmů vzhledem k výsledkům SWOT analýzy .....	54
5.2	Shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení.....	55
6	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk.....	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	
	Seznam příloh .....	
	Přílohy .....	1

## 1 Úvod

Fotbal se pyšní největší oblibou mezi sporty po celém světě a také největší základnou fanoušků. Snad není nikdo, kdo by za celý svůj život nekopnul do míče nebo neviděl alespoň pár minut fotbalového zápasu v televizi. O nejznámějších fotbalových superhvězdách, jako je Messi a Ronaldo, není ani potřeba psát. Jejich platy a rozpočty jejich týmů se pohybují v astronomických výších, kterým se kolikrát nechce ani věřit. Jiná situace je ve fotbale v elegantnějším podáním, v tom ženském.

V této práci jsem se zaměřila na dva ženské fotbalové týmy, jeden se nachází v České republice a druhý na Slovensku. Oba týmy se účastní úrovně podobného typu soutěže a občas se utkají na mezinárodních turnajích. Zvolený tým z České republiky MSK Orlová teprve začíná, soutěží teprve první sezónu. Slovenský tým FC TJ Oravský Podzámok působí profesionálně již třetím rokem. Oba kluby jsou neziskovými organizacemi, jejichž hlavními cíly je podpora sportu v jejich městech.

Cílem práce je analýza a komparace managementu obou zmíněných ženských fotbalových týmů. Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala proto, abych vytipovala hlavní problémy ženského fotbalu porovnáním dvou ženských fotbalových týmů, upozornila na klady a zápory obou sportovních klubů, případně vyzvedla ty momenty, které vedou k úspěchům nejen v soutěži, ale například i k získávání dodatečných finančních zdrojů.

Téma bakalářské práce je mi blízké i díky tomu, že sama aktivně fotbal hraji už několik let. Jelikož jsem působila v zahraničním týmu v Americe, kde jsou nesrovnatelné podmínky pro hráčky v ženských fotbalových týmech s těmi českými, napadla mě myšlenka, jak moc se liší management českého a slovenského ženského týmu na podobné soutěžní úrovni.



## **2 Teoretický úvod do problematiky**

### **2.1 Vymezení pojmu management**

Přesná definice managementu není dána, ale pojem management je již v české republice pevně zaveden, přestože se jedná o anglické slovo. Vzniklo ze slova manage, které v překladu do češtiny znamená řídit. Jak uvádí Pošváb (2008), je těžké slovo přesně přeložit, proto se většinou nepřekládá a používá se pojem management[16].

Spousta autorů pojem management definuje různě, přičemž dochází k obsahově rozdílné interpretaci. Jak uvádí Erbes (2008), lze jej rozdělit do čtyř rozdílných oblastí:

a) Pojem management se dá chápat jako souhrn činností, kde hlavním úkolem je koordinace a vedení lidí, vedoucí k dosažení a splnění předem daných cílů.

b) Dále je management chápán v širším slova smyslu než jen vedení lidí. Zpravidla se jedná o souhrn daných specifických aktivit, které zahrnují manažerské funkce vykonávané řídicími pracovníky, manažery a to při využití všech zdrojů organizace.

c) Management se také používá k označení zaměstnanců, kteří v dané organizaci provozují manažerskou činnost nebo funkci.

d) Pojem management se bere i jako vědní disciplína, což je chápáno jako uspořádaný soubor poznatků zpozorovatelných z praxe. Jedná se o formu instrukcí pro správné jednání a zároveň učení o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Management jako vědní obor je ucelený soubor názorů, přístupů, zkušeností a metod, které manažeři používají k osvojení specifických činností k dosažení cílů organizace.

#### **Sportovní management**

V Americe a západní Evropě se používá pojem sportmanagement, nicméně v některých zemích se uplatňuje pojem sportovní management, což platí i pro českou republiku. Dá se chápat jako prostředek uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, spolků a dalších organizací, které mají podnikatelsky

orientované chování nebo jako způsob řízení v sektoru podnikání výroby sportovního zboží nebo placených sportovních služeb[4].

## **2.2 Manažer**

Manažer je osoba, která praktikuje a využívá techniky a způsoby managementu. Manažeři zodpovídají za fungování společnosti v podnikových sférách, v neziskových organizacích a veřejné správě. Zodpovídají kolektivně za dosahování cílů, které jim organizační útvar určí, společně s tvůrčí účastí na jejich vytvoření a zajištění[8].

Manažery lze rozdělit do tří úrovní dle stupňů řízení, jak uvádí Blažek (2014). Jedná se o vedoucí pracovníky první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

K manažerům první linie se řadí vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení, jedná se o mistra či dílovedoucího u výrobního podniku, vedoucího prodejny v obchodech, v nemocnicích to jsou primáři nebo na univerzitě se jedná o vedoucího katedry[2].

Početnou a různorodou skupinu tvoří také střední manažeři, kteří pracují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery[2].

Organizaci jako celek řídí vrcholoví manažeři, kteří firmu reprezentují navenek, a to od zákazníků, dodavatelů, státu až po vlastníky či nadřízené orgány. Zodpovídají na výsledky organizace a proto je řadíme do top managementu[2].

### **Manažerské funkce**

Funkce manažerů jsou jedním z nejvyužívanějších konceptem a popisují typické činnosti, které vedoucí pracovník při své práci vykonává. Jak uvádí Weihrich a Koontz (1993), tak není možné najít žádnou novou myšlenku nebo závěr výzkumu, které by nebyly možné zařadit pomocí organizování, plánování, personalistiky, vedení a kontrolování. Totéž platí také pro sportovní prostředí a manažery sportovních klubů[17].

#### **Plánování**

Výběr cílů, úkolů a činností potřebných pro jejich dosažení je spojeno s plánováním, které vyžaduje rozhodování o výběru z různých možných příštích

způsobů vykonávání činností. Existuje spousta typů plánů, přes celkové tendence až po nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Sestavit reálný plán bez rozhodování a bez uvážení nezbytných lidských či materiálních zdrojů je nemožné. Je nutno uskutečnit analýzy, návrhy nebo studie před vlastním rozhodnutím[17].

### Organizování

Část řízení, které osahuje založení funkční struktury rolí pro zaměstnance v určité organizaci, se nazývá organizování. Chápeme zde účelnost jako vytvoření jistoty, že úkoly, které jsou nutné pro dosažení cílů organizace se přidělí lidem, kteří je jsou schopní nejlépe splnit. Organizační struktury pomáhají vytvořit prostředí pro vykonání práce, stávají se nástrojem managementu a samoučelně neexistují. Navrhnout efektivní strukturu není lehké, manažeři se setkávají s různými problémy, například jaké druhy práce je nutno vykonat a najít pro ně vhodné lidi[2].

Organizační struktura je prostředek sloužící k řízení a koordinaci aktivit členů organizace (Aldag, Stearns 1987), který umožňuje sociálně uspokojit členy pracující v organizaci, využít zdroje a efektivně sledovat aktivity firmy. Organizační struktura také slouží k rozdělení jednotlivých pracovních činností organizace a související odpovědnosti za ně. Umožňuje také koordinovat činnosti složek příslušné organizace. Organizační struktura tedy udává, jakou činnost daný útvar organizace bude zastávat[2].

### Personalistika

Zaplňování a udržování již zajištěných pozic v organizaci má na starosti personalistika. Zajišťuje se pomocí identifikování požadavků a kvalifikace na pracovní místa, nábořem, výběrem, seznamu disponibilních lidí, umísťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání a dalšími[17].

### Vedení

Vedení lidí je proces, ve kterém se manažeři snaží ovlivnit lidi tak, aby byli co nejvíc prospěšní organizaci a pomáhali dosáhnout vytyčených skupinových cílů. Jelikož vedení požaduje následování a lidé následují ty, kteří jim slíbí uspokojení jejich potřeb a přání, tak je pochopitelné, že vedení obsahuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci na vysoké úrovni[16].

## Kontrolování

Měření a korekci výkonů jak individuálních, tak i souhrnných aktiv organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v harmonii s plánem, zahrnuje kontrolování. Měření se týká dosažených výsledků vůči cílům a plánům organizace tak, aby se dal zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich eliminaci. Zjišťuje se, který pracovník za chybu může a musíme je informovat, aby se chyba dala napravit. Kdyby organizace nekontrolovala své zaměstnance, nebylo by možné efektivně dosáhnout cílů[17].

### Manažerské role

Manažerské role jsou role funkcí, které manažer zastává a musí vykonávat. Lze je rozdělit do tří skupin: interpersonální, informační a rozhodovací role.

#### Interpersonální role

Do interpersonálních rolí řadíme manažery, kteří vystupují jako představitelé, vedoucí a spojovatelé.

Reprezentantem organizace při ceremoniálech je **představitel**, tedy například generální ředitel, který vystupuje hlavně jako nositel role, neplánuje, nerozhoduje, neřeší problémy. Jeho přítomnost značí zájem firmy a uznání výsledků práce či hodnotovou orientaci firmy. Jeho úkoly by lehce zvládnuli jeho zástupci, ale to, co ocení přítomní nejvíce, je právě to, že osobně přišel generální ředitel.

**Vedoucí** manažer prostřednictvím podřízených realizuje cíle organizace. Zaměstnance se snaží nabudit a nasměrovat jejich práci správným směrem, stejně tak jako hledá jejich silné a slabé stránky a zvažuje vhodné formy jejich osobního rozvoje.

**Spojovatel** vykonává svou roli pomocí kontaktů s jinými manažery, a to na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Úkolem spojovatele je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary, stejně jako vztahy mezi organizací a okolím[1].

#### Informační role

Manažer získává v interpersonálních vztazích informace, které dále přenáší.



**Příjemce informací** vyhledává informace, které potřebuje pro pochopení organizačního života a podstatných skutečností z vnějšího světa. Informace získává pomocí formálních a neformálních zdrojů, přičemž je poté třídí a hodnotí podle důležitosti pro organizaci[16].

Manažer šíří a předává důležité informace pracovníkům skrze roli vedoucího, které získal zvenčí, stává se **šířitelem** informací. Získané informace šířitel může prezentovat jako fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr. Informaci také může rozšířit nebo nechat pro sebe, rozhodnutí je na šířiteli[1].

**Mluvčí** vytváří svým vystupováním image organizace na veřejnosti, kde reprezentuje organizaci nebo svůj útvar a předává o firmě nebo produktech informace široké veřejnosti. Mluvčí manažer především obhájí zájmy organizace a brání ji[16].

### **Rozhodovací role**

Tvorba strategických organizačních rozhodnutí na základně přístupu manažera k informacím a jeho autority.

Ten, kdo podněcuje, vymýšlí a projektuje změny je v roli **podnikatele**. Snaží se řešit problémy, využívat příležitostí a zlepšit stávající realitu. Jeho úkolem je zavádět nové produkty na trh, měnit technologii a především získávání nových zákazníků. Podnikatelova činnost přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu nejvíce[16].

**Řešitel rušivých událostí** reaguje na náhle skutečnosti, které by mohly ohrozit dosažení cílů organizace. Ať už zevnitř nebo zvenčí organizace, manažeři čelí nežádoucím tlakům a kritickým situacím, které v téhle roli musí řešit[1].

Se zdroji hospodaří **alokátor zdrojů**, kterými jsou například lidé, peníze, čas, investice a zařízení. Organizace většinou pracují v podmínkách nedostatku zdrojů, v době hojnosti je tato úloha poměrně snadná. Distributor zdrojů dbá na to, aby se zdroje rozdělovaly podle priorit organizace. Má rovněž na starosti případné propuštění zaměstnanců, jestliže jsou s nimi nadřizení nespokojení[16].

**Vyjednávač** jedná s jednotlivci, útvary nebo jinými organizacemi - s odboráři, klienty, podřízenými, dodavateli. Pro tuto roli je nutné mít pravomoc k hospodaření se zdroji[1].

### **Osobnost manažera**

Vlastnosti obecně jsou část lidské osobnosti, podle kterých se dá usuzovat z relativně stálého chování a jednání člověka, jaký je.

Vlastnosti manažera se dělí na dvoje základní skupiny, a to vrozené a získané, které tvoří základní předpoklad toho, aby byl manažer úspěšný. Vlastnosti vrozené, které jsou ve velké míře již v osobnosti od narození, Durdová (2002) rozděluje do pěti základních skupin, jedná se o potřebu řídit, vlohy vcítit se do druhého, potřebu moci, vhodný temperament a inteligenci[7].

Získané vlastnosti jsou obecně získané znalosti a dovednosti, a to například z teorie, metod řízení, plánování, ekonomické znalosti, dále také sociálně-psychologické znalosti prohlubující empatii[7].

### **Sportovní manažer**

Sportovní manažer vykazuje jistá specifika ve své práci. Sportovní manažeři se zabývají strategickým plánováním, pracují se smlouvami v astronomických hodnotách, starají se o vrcholové sportovce a snaží se jim zajistit co možná nejlepší podmínky.

Podle činností, které manažeři vykonávají, se dají rozdělit do tří skupin, jak uvádí Čáslavová (2009). Rozdělení jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera může vyvolat tendenci k jeho specializaci.

Manažeři nacházející se na úrovni vedení sportovních činností mohou být buď to vedoucí jednotlivých sportovců ve vyšších soutěžích nebo sportovních družstev, specialisté vyškolení pro sportovní akce, specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí a podobně.

Manažer, který je na úrovni řízení určitého sportovního spolku, může vykonávat funkci například sekretáře svazů, vedoucího sportovních středisek pod záštitou armády a policie.

Manažer v podnikatelském sektoru může provozovat placené tělovýchovné služby (majitelé fitness), vyrábět sportovní zboží, a to od oblečení až po sportovní nářadí, nebo to jsou také pracovníci marketingových a reklamních agentur pro oblast sportu[6].

V České republice je prostředí sportovních organizací mnohotvárné, najdou se zde jak ziskové, tak hlavně neziskové organizace, kterých je zde více. Manažeři v obou typech organizací mají poměrně stejné úkoly, které musí řešit[6].

U neziskových organizací je hlavním znakem účel, kvůli kterému byla organizace založena a tento účel dominuje všem členům ve svém věcném pojetí, kde jde především o pokrytí potřeb členů. Ziskové organizace mají hlavním znakem ukazatelé rentability a zisku[7].

Neziskové organizace vytvářejí statky, které jsou využity celými skupinami, aniž by za ně platily, hovoříme o takzvaných veřejných statcích. Za zákazníka je považován člen, který má vůči neziskové organizaci svá práva a povinnosti[7].

Jak uvádí Čáslavová (2009), v odborné ekonomické literatuře není jasně definována charakteristika neziskových organizací, ale uvádí, že jde o typ následujících organizací: spolky, příspěvkové organizace, zájmové sdružení právnických osob, nadace, obecně prospěšné společnosti, státní fondy, veřejné vysoké školy apod[6].

## **2.3 Marketing**

Stejně jako management pojem marketing není snadné definovat. Kotler (2007) definuje marketing jako manažerský a společenský proces, prostřednictvím kterého lidé uspokojují své potřeby a přání, a to v procesech výroby a směny produktů a hodnot.

Například Boučková (2003) definuje marketing jako snahu najít určitý rovnovážný stav mezi zájmy společnosti a zákazníka, kde klíčovou rolí marketingových činností by vždy měl být zákazník[3].

Marketing si zakládá na lidských potřebách a tužbách, protože úspěch firmy závisí na zákaznících. Marketing dnes je nutno chápat jako uspokojování potřeb zákazníka. Marketing začíná ještě předtím, než je daný produkt připravený k prodeji -

manažeři zjišťují, jaké potřeby mají zákazníci, aby je mohli uspokojit a mít z nich zisk[14].

**Filozofii marketing managementu** je obecně popisovaná jako aktivita vedoucí k dosažení plánované směny na cílovém trhu, filozofie marketing managementu organizace pokaždé ovlivňuje její stanovisko ke kupujícím. Kotler (2007) uvádí, že existuje pět koncepcí, používané organizacemi pro své marketingové aktivity: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu.

#### Výrobní koncepce

Spotřebitelé dávají přednost výrobkům, které nejsou drahé a jsou dostupné, z čehož plyne, že management se tedy zabývá zefektivněním výroby a distribuce. Je užitečná, když poptávka je větší než nabídka - management hledá způsoby, jak zintenzivnit výrobu. Dále je užitečná, když organizace má příliš vysoké výrobní náklady a musí zvýšit produktivitu práce.

#### Výrobková koncepce

Vychází z toho, že zákazníci si vybírají výrobky, které mají nejvyšší kvalitu, výkon a moderní vlastnosti - organizace se tedy zaměřuje na stálé vylepšování produktů. Často se stává, že manažeři směřují ke krátkozrakosti, protože někdy vylepšení výrobků poptávku neuspokojí, ale vytvoření zcela nových produktů ano.

#### Prodejní koncepce

Vychází z předpokladu, že pokud firma neudělá prodejní a reklamní kampaně, spotřebitelé nebudou kupovat dostatečně velké množství produktů firmy. Prodejní koncepce je využívána u nevyhledávaného zboží, které by si zákazník běžně nekoupil. Používá se například tehdy, když má firma nadbytečné kapacity nebo když politická strana prodává voličům svého kandidáta jako nejlepšího ze své strany.

#### Marketingová koncepce

Vychází z toho, že pokud firma dokáže rozeznat potřeby a přání cílových trhů a uspokojit zákazníky lépe než konkurence, dosáhne svých vytyčených cílů. Tuhle koncepci využívají firmy jako IKEA, Toyota nebo americký WalMart. kde se orientují na zákazníka, jejich potřeby a marketing[14].



## **2.4 Sportovní marketing**

Pojem sportovní marketing se chápe jako platforma účinné komunikace mezi firemním prostředím a cílovým kupujícím. Je možné jej považovat za plnohodnotný marketingový nástroj současné doby, který svými znaky pomáhá k vytvoření příznivého podnikatelského prostředí pro rozvoj obchodu uvnitř strany poptávky[6].

K jednomu ze základních problémů, který brání rozvoji sportu u nás jako marketingového nástroje bereme fakt, že v Česku sportovní marketing není chápán jako společná spolupráce společnosti a sportovní organizace[15].

Výhoda sportu a sportovních odvětví je využití nejen v sektoru sportovním (od sportovců až po firmy, zabývající se výrobou sportovního vybavení), ale i v sektorech, které se sportem nemají co dělat. Mezinárodní společnosti, jako jsou McDonalds, Coca Cola, Pepsi a další používají sport ke své vlastní propagaci a k propagaci vlastních produktů. Každý rok se nadnárodní společnosti doslova rvou o to, kdo například získá reklamu na finále amerického Super Bowlu, kdy jdou částky do několika milionů dolarů[15].

Sportovní marketing lze rozdělit do dvou základních členění, a to sport v marketingu a marketing ve sportu. Marketing ve sportu využívá marketingové nástroje pro získání prostředků na sportovní fungování, zahrnuje sportovce osobně, sportovní organizace nebo tělovýchovné jednoty. Marketing využívá sport a jeho atributy k zviditelnění firmy, která primárně nesouvisí se sportovním prostředím[6].

### **2.4.1 Sport jako guerilla marketing**

Jednotliví prodejci skrze reklamní sdělení mezi sebou bojují o přízeň konečného spotřebitele - a právě proto vznikl guerilla marketing. Principy jsou snadné, aplikace však nikoliv[10].

Zaměříme se na vlastnosti sporu, které pomocí reklamního sdělení mohou pomoci k efektivní propagaci společnosti.

Sport uspokojuje základní potřeby lidí - sport je fenoménem dnešní doby, jedná se o formu zábavy, relaxace, sdílení emocí a zážitků. Stejně jako vítězství tak i prohra v člověku dokážou vyvolat velmi silné emoce, ať už euforii v případě výhry nebo zklamání při prohře. Ke sportu také patří rivalita, touha vítězit a když se to vše

spojí, zjistí se, že silný sportovní zážitek je pamatovatelným milníkem v našem vnímání reklamního sdělení[15].

Sport překovává hranice lidských možností - tohle vždy přichází, když se stane nová senzace ve sportu, kterou lidé jen tak nezapomenou. Ať už vítězství českých hokejistů v Naganu, dvojitá zlatá medaile Ester Ledecké na olympijských hrách nebo další jakákoliv fantastická a hlavně neočekávaná vítězství.

Přímo a efektivně může oslovovat sportovní projekt konkrétní cílovou skupinu, kterou společnost oslovit chce - prostředky jsou zdárně využity a nedochází k investicím, které by měly negativní dopad na prosperitu firmy. Cílem není kompletně zajistit sportovní akci a plně ji financovat, nýbrž být se svým zajímavým nápadem ve správný čas na správném místě.

Snaha o dlouhodobou loajalitu zákazníka - je-li organizace způsobilá dosáhnout konkurenčních výhod prostřednictvím emocí, které v návštěvníkovi během akce vyvolá, zákazníkovi se úspěšně dostává do podvědomí. Spousta fanoušků cítí sounáležitost k týmu, jednotlivci nebo sportu, kterému fandí. Reklamy zaměřené na sport v téhle skupině působí silným dojmem, kvůli dlouhodobým projektům a sponzorským aktivitám dochází k okamžitému myšlenkovému spojení u zákazníků. Téměř každý asi vnímá Škodu auto jako oficiálního sponzora českého hokeje.

Sport není klasické reklamní médium - divák chce nadchnout a oslovit jej v tom pravém okamžiku. Zákazníka zpravidla oslovuje tam, kde zákazník být chce, například na hokejovém utkání, běžeckých závodech a podobně. Zákazník je ochotnější naslouchat při silných emocích nebo pocitu spokojenosti[15].

#### **2.4.2 Přístupy k marketingu ve sportu**

Jak uvádí Čáslavová (2009), přístupy se dělí na dvě koncepce, a to dílčí koncepci marketingu ve sportu a komplexní koncepci marketingu ve sportu.

Dílčí koncepce marketingu má dvojí povahu.

**Marketing jako sponzorování** - tělovýchovné a sportovní firmy se pokouší zpracovat nabídku činností sponzorům podle hierarchické úrovně. Snaží se vytvořit cenu nabídek, určit komunikační nástroje, kterými se sponzorství bude šířit, zajistit sportovní události, na kterých se bude nabídka objevovat a v neposlední řadě zabezpečit sponzorské smlouvy po obsahové a legislativní stránce. [6]

Jak uvádí Durdová (2002), dle výše daru sponzorovanému klubu rozlišujeme exkluzivního sponzora, hlavního a vedlejšího sponzora a kooperačního sponzora. Exkluzivnímu sponzorovi se také říká oficiální, kdy sponzor za vysokou cenu přejímá všechny protivýkony. Hlavní sponzor si bere pro něho ty nejvíce atraktivní a nejdražší nabídky a ty méně atraktivní přenechává vedlejším sponzorům. Kooperační sponzoři si rozdělí protivýkony mezi sebe, je zde možnost využití rozdílné doby platnosti sponzorských smluv. [7]

Nejvíce rozšířenou formou v profesionálním sportu je sponzorování jednotlivce, ve které je sportovec jako osobnost zárukou pro spotřebitelé, že je výrobek nebo služba podnikatele kvalitní a úspěšná. Sportovec dělá reklamu a dobré jméno firmě za finanční podporu nebo i materiální pomoc ve formě oblečení, vybavení apod. [6]

Sponzorování sportovních týmů dnes přešlo už i mezi výkonnostní sport a sport pro všechny, kde sponzor poskytuje především finance, sportovní vybavení, dopravu. Tým, který je sponzorovaný, představuje sponzorovi především reklamu prostřednictvím, dresu, inzerátu nebo reklamních bannerů. [8]

Sponzorování sportovních akcí je pro sponzory atraktivní díky různorodosti reklamních možností, a to od programového sešitu, reklamních hlášení o přestávkách nebo promo akcí. [6]

Sponzorování sportovních klubů nabízí sponzorům nejširší škálu možností z hlediska činností, které sponzorům lze nabídnout. Kluby disponují jednotlivci, družstvy, odděleními pořádající sportovní akce atd, tudíž nabízené protivýkony jdou do širokého rozmezí. Klub může například nabídnout produkty vznikající jeho sportovní činností. Je také potřeba vyjasnit i nabídky, které se nevztahují výhradně jen ke sportu. [6]

Sponzorování ligových soutěží využívají velké firmy, v České republice hlavně v hokeji a fotbale, kde hlavní partneři jsou označeni i v názvu soutěže (např. Tipsport extraliga ledního hokeje nebo fortuna liga). [6]

**Marketing jako nástroj marketingové komunikace** - komunikaci zajišťují sportovní organizace, které se snaží zajistit běžné fungování oddílů a finančně zabezpečit sportovní akce. Ve sportovním prostředí je reklama úspěšná hlavně proto, že sport sledují miliony lidí po celé zeměkouli a reklama zasáhne masu lidí [6].

Reklama plní tři základní funkce, první funkci je funkce informační, která je důležitá při zavádění produktů na trh, kdy informuje o novém produktu, ceně, způsobu užívání. Funkce přesvědčovací se nejčastěji používá při těžké konkurenci, přičemž jejím smyslem je posílit preferenci produktů dané firmy, získat konkurenční zákazníky, posílit image firmy v zákaznickově mysli. Funkce upomínající připomíná zákazníkovi daný výrobek nebo službu, o které už slyšel[7].

Reklamu můžeme ve sportovním prostředí vidět na sportovním oblečení a hlavně na dresech. Jedná se o loga, slova, jména umístěné na sportovcově oblečení, která šíří povědomí zákazníků o produktech. Dále se můžeme setkat s reklamou na sportovních číslech sportovců, kde se jedná například o běh nebo biatlon, který je oblíbeným sportem pro reklamu kvůli současné oblíbenosti v Česku, kdy je téměř každý závod odvysílán českou televizí[6].

S reklamou se můžeme setkat i na mantinelech nebo ledových plochách při hokejových utkáních. Dnes se často používají video pásy, kde se reklamy mění a je možné tedy využít větší množství reklamních sdělení. Reklama na sportovním nářadí může být opět logo, značka nebo jméno, příkladem můžou být kopačky slavných fotbalistů. S reklamou na výsledných tabulích, jako jsou například při hokeji zavěšené televizní kostky v centru stadionu, se můžeme setkat pokaždé, kdy se podíváme na průběžný výsledek zápasu nebo zbývajících čas do konce utkání. Dále se setkáváme s různými reklamními panely nebo transparenty[7].

**Komplexní koncepce marketingu** ve sportu nekladou na první místo pouze zisk, ale jsou především orientovány na zákazníky tělovýchovných a sportovních organizací. Zákazníci se zde chápou jako členové organizací, sponzoři, diváci ale také jako příslušní státní a komunální orgány. [6]

1. fáze - analyzuje situaci trhu, uvádí nabídky činnosti pro zákazníky.

2. fáze - stanovuje cíle a volbu strategie, prostřednictvím trhů stanovuje směr dosažení cílů organizace.

3. fáze - marketingový mix nástrojů dle zvolené strategie, který zahrnuje cenu nabízených aktivit, nabízené činnosti tělovýchovných organizací, místa, kde se činnosti budou odehrávat, interní a externí komunikační zdroje a také finanční politiku.[4].



### **2.4.3 Marketingový mix**

Dnešní podoba nástrojů 4P je připisovaná profesoru E. J. Mc Carthym, která se pro svoji přehlednost a jednoduchost nejvíce rozšířila, marketingový mix nejvíce zpopularizoval Philip Kotler. Marketingový mix je nutné přizpůsobit podmínkám organizace tak, aby byly co nejlépe uspokojovány podmínky jak firmy, tak spotřebitelů a trhů. V dnešní době nástroje 4P jsou nahrazovány nástroji 4C, kde jsou všechny nástroje zaměřeny na potřeby spotřebitele[10].

Nástroje 4P tvoří produkt (product), cenu (price), umístění (place) a marketingovou komunikaci (promotion), ovšem v oblasti služeb se používají i další prvky, jsou to lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (partnership), což nám dohromady dává nástroje 8P, které tvoří rozšířený marketingový mix[10].

Jak uvádí Jakubíková (2011), více a více firem si uvědomuje, že klíčem k úspěchu na trhu je pohled zákazníka, tedy nástroje 4C. Zde patří řešení potřeb spotřebitele (consumer solution), výdaje spotřebitele (customer cost), dostupnost řešení (convenience) a komunikace (communication)[13].

### **3 Analýza managementu MSK Orlová, oddíl fotbalu - ženy**

V následující kapitole se věnuji základním informacím o klubu MSK Orlová, analýze managementu, rozhovoru s ředitelem organizace, SWOT analýze a vyplněnými dotazníky hráčkami fotbalového týmu.

#### **3.1 Základní informace o klubu**

Městský sportovní klub Orlová, příspěvková organizace (dále jen MSK Orlová) byl zřízen v roce 2016 městem Orlová. Hlavním důvodem k tomuto kroku vedlo město Orlová především neuspokojivé závěry v oblasti prevence kriminality a protidrogového boje u dětí a mládeže. Mezi dalšími se objevily také výrazné nedostatky v práci s mládeží vysoce podporovaných sportovních oddílů na území města (hokej, fotbal). Městský sportovní klub Orlová je organizace ve výhradním vlastnictví města, které také na klubový provoz přispívá odpovídajícími finančními prostředky.

Hlavní činností MSK Orlová je rozvoj sportovního a volnočasového vyžití především pro děti a mládež. Provoz byl zahájen až 01.07.2017 s nástupem plnohodnotného vedení organizace.

Základním cílem organizace je nabídka kvalitních volnočasových aktivit prioritně pro děti a mládež. Odvětvími MSK Orlová jsou fotbal, lední hokej, atletika, baseball, judo školky, letní biatlon a turistické závody. Aktuálně MSK disponuje 412 sportovci a hlavním cílem klubu pro rok 2019 je navýšit počet dětí na 500 aktivních členů. Mezi další cíle patří rozšíření sportovních zaměření o gymnastický oddíl, který se plánuje zřídit v roce 2020. Ve své práci se budu věnovat ženskému fotbalovému týmu.

Pokusy o založení ženského fotbalového týmu v Orlové již proběhly, ale dosud nebyly úspěšné. První pokus proběhl v roce 2013, kdy začaly ženy trénovat v FK Slavia Orlová, ale ženský oddíl si poté v roce 2015 přebral jiný fotbalový klub Orlové, SK Sporting Orlová. Ženy hrály dokonce i divizi žen - MSDŽ A -, ale po problémech v klubu, kdy vedení nebylo schopné zajistit řádné tréninky ani hřiště, se klub rozpadl. Hráčkám byla oficiálně zrušená účast v divizi 18. února 2016, ženy tedy odehrály pouze podzimní část ligy. Hráčkám byl nabídnut přestup do jiných klubů v Moravskoslezském kraji, avšak nabídku nepřijala téměř žádná. O pár měsíců později začaly ženy opět trénovat pod FK Slavia Orlová, kdy ženy dostaly nového trenéra a

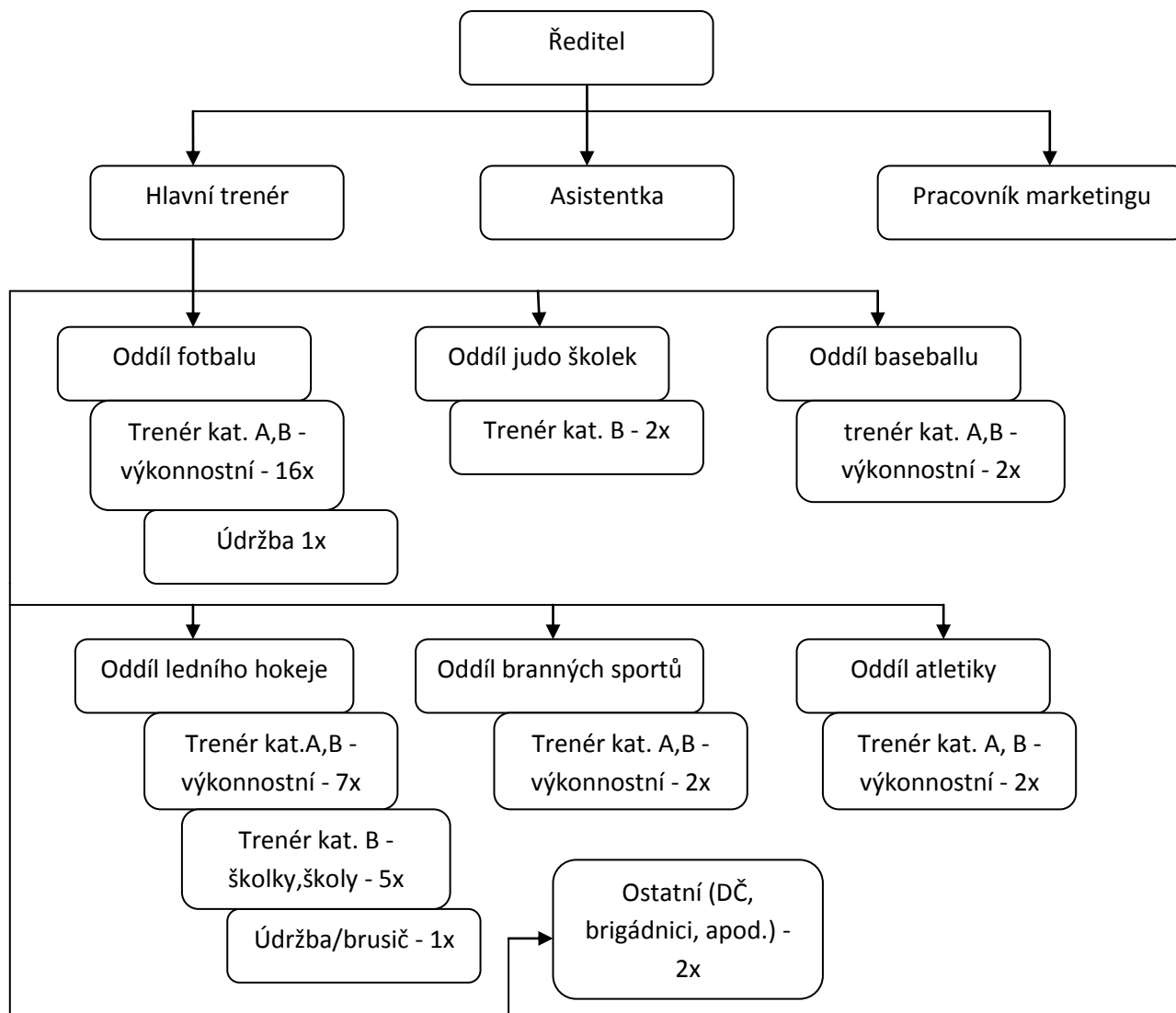
byla jim přislíbená pomoc ze strany klubu. Z různých důvodů ale ani tenhle pokus nevyšel a ženský oddíl zanikl až do doby, než se na scéně objevil právě MSK Orlová.

V městském sportovním klubu Orlová ženský tým trénuje od říjnu 2017. Hned další možnou sezonu, když se dalo přihlásit do soutěže pro ročník 2018-2019, byl tým přihlášen. Hráčky hrají opět moravskoslezskou divizi žen - skupinu A, která čítá osm týmů z kraje.

### 3.2 Analýza managementu klubu

MSK Orlová je příspěvková organizace, což ji činí neziskovou organizací. Organizační struktura klubu je vypracovaná za pomoci ředitele klubu Ing. Michala Kozáka.

Obr. 3.1 - Organizační struktura MSK Orlová



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová

V čele celého sportovního klubu je jeho ředitel (viz obr. 3.1), který se věnuje řízení organizace, zajišťování finančních prostředků do organizace, propagaci a marketingu organizace, pořádáním městských a vnitřních akcí, školením zaměstnancům, trenérstvím baseballu a kondiční přípravou vybraných týmů.

Jelikož se jedná o klub, který zajišťuje činnost více druhům sportů (fotbal, lední hokej, judo, baseball, branné sporty a atletiku), disponuje velkým množstvím trenérů. Největší počet trenérů je v oddílu fotbalu, kde jich je 16, dále oddíl ledního hokeje disponuje 12 trenéry a oddíl judo školet, baseballu, branných sportů a atletiky má každý k dispozici po dvou trenérech.

Na tréninkové plány a samotné tréninkové procesy dohlíží hlavní trenér, který se snaží dosáhnout za pomoci všech trenérů spokojenosti sportovců a sportovkyň v klubu. Úkolem nejen hlavního trenéra, ale všech zapojených trenérů, je naučení a zdokonalování svých svěřenců a svěřených týmů v daných sportovních aktivitách, motivování do těch nejlepších výkonů a fyzicky a psychicky je připravit na soutěžní část sezony.

Součástí oddílu fotbalu jsou přípravky, mladší žáci, starší žáci, dorost a ženský tým. Fotbalový oddíl nemá dívčí juniorský tým, protože mladší dívky mohou hrát s chlapci ve stejném týmu do kategorie starších žáků. Pro vstup do moravskoslezské divize žen nebyl juniorský tým podmínkou, takže absence tohoto týmu nijak v soutěži nevadila. Ředitel klubu také uvedl, že jeden z důvodů vzniku ženského fotbalového oddílu byl ten, že stávající dívky hrající s chlapci mohou hrát jen do 15 let, čímž byl pro klub jasný další tah - založení oddílu žen.

Ženský fotbalový tým trénují tři trenéři, přičemž hlavním trenérem žen je Emil Richter, který s hráčkami trénuje od prvních dnů. Jeden z hlavních stavebních kamenů pro založení ženského týmu byl Bc. Tomáš Siekiera, který měl velký zájem o založení ženského týmu právě v Orlové. Zpočátku pomáhal hráčkám s trénováním, ale postupem času začal řešit spíše administrativní věci kolem soutěže žen a ženského halového mezinárodního fotbalového turnaje, který Orlová pořádá. Letos se konal již druhým rokem, kde hlavní cenou je putovní pohár starosty města Orlové.

Moravskoslezská divize žen, kterou hráčky hrají, se dělí do 3 skupin - MSDŽ - A, MSDŽ - B a MSDŽ - C. Ženský fotbalový oddíl hraje skupinu A, kde je tento rok

zapsaných 8 týmů - Spartak Lubina, FK Jakartovice, AFC Věřovice, tělovýchovná jednota Slovan Ostrava, fotbalový klub Štramberk, FK Český Těšín a sportovní klub Loděnice, který tabulku k dubnu 2019 vede. Týmy ve skupinách jsou rozděleny podle geografického umístění na mapě, přičemž v naší skupině jsou týmy pouze z Moravskoslezského kraje, MSDŽ - B je centralizovaná kolem Zlína a MSDŽ - C kolem Brna a Jihlavy. Vítězové divizí se poté mezi sebou utkají o postup do této roku vzniklé moravskoslezské ligy žen - až nad ní je II. liga žen, po které následuje nejvyšší ženská fotbalová liga v České republice, první liga žen.

### Finanční situace klubu

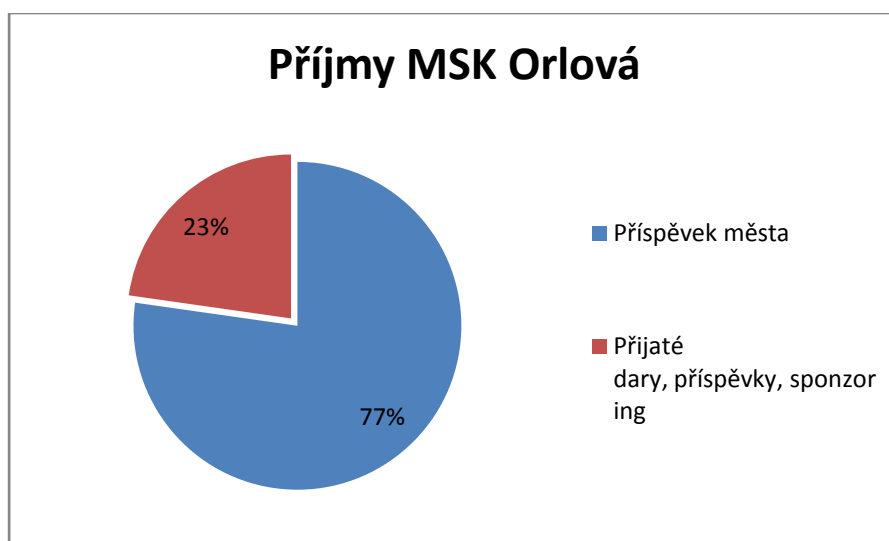
Celkové příjmy MSK Orlová činily pro rok 2018 dohromady 3 939 500 Kč (viz tab. 3.1)

Tab. 3.1 - celkové příjmy celého městského sportovní klubu Orlová za rok 2018

Příjmy celého klubu MSK Orlová	
Příspěvek města	3 043 400 Kč
Přijaté dary, příspěvky, sponzoring	896 100 Kč
Celkem	3 939 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová

Graf 3.1 - procentuální grafické zpracování příjmů MSK Orlová za rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová

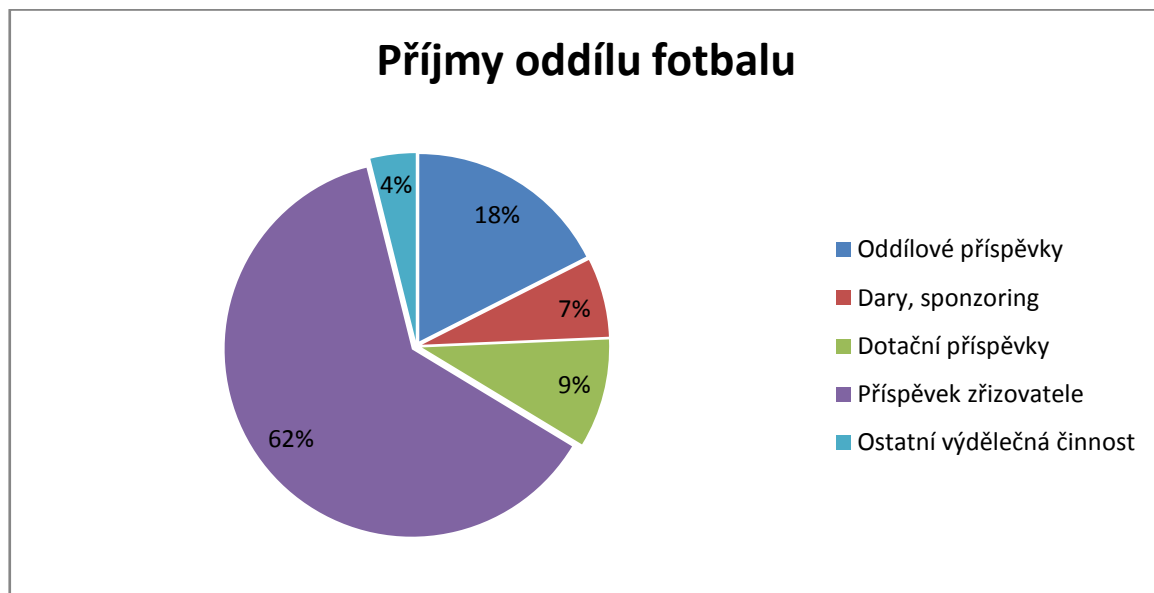
Příspěvek města činil dle grafu 3.1 77% příjmů, přičemž město přispívá celému městskému sportovnímu klubu Orlová (6 oddílů + management). Přijaté dary, příspěvky a sponzoring pro celé MSK, kdy nebyl přímo uveden účel, činil 23% všech příjmů a dle tabulky 3.1 jejich hodnota byla 896 100 Kč.

Tab 3.2 - příjmy pro oddíl fotbalu za rok 2018

Příjmy pro oddíl fotbalu	
Oddílové příspěvky	247 750 Kč
Dary, sponzoring	96 000 Kč
Dotační prostředky	132 100 Kč
Příspěvek zřizovatele	882 595 Kč
Ostatní výdělečná činnost	55 120 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 413 565 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová

Graf 3.2 - procentuální znázornění příjmů oddílu fotbalu MSK Orlová za rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová

Také u fotbalového oddílu největším příjmem je příspěvek města, který tvoří 62% (viz graf 3.2) a částku 882 595 Kč. Na fotbalový oddíl klub získává formou

dotačních příspěvků a darů od sponzorů celkem 16% všech peněžních příjmů. Oddílové příspěvky v hodnotě 247 750 Kč tvoří 18% příjmů oddílu.

Celkové výdaje fotbalového oddílu se rovnají celkovým příjmům na fotbalový oddíl, organizace tedy funguje s přesným rozpočtem pro fotbalové týmy.

Příjem spojený přímo s ženským fotbalovým týmem se týkal pouze vybraných členských příspěvků fotbalistek. Z počátku činil povinný členský příspěvek hráček 230 Kč za měsíc, postupem času se zvedl na 300 Kč za měsíc. Jestliže v týmu je stabilních 15 hráček, tak roční příjem z členských příspěvků by měl činit kolem 50 000 Kč.

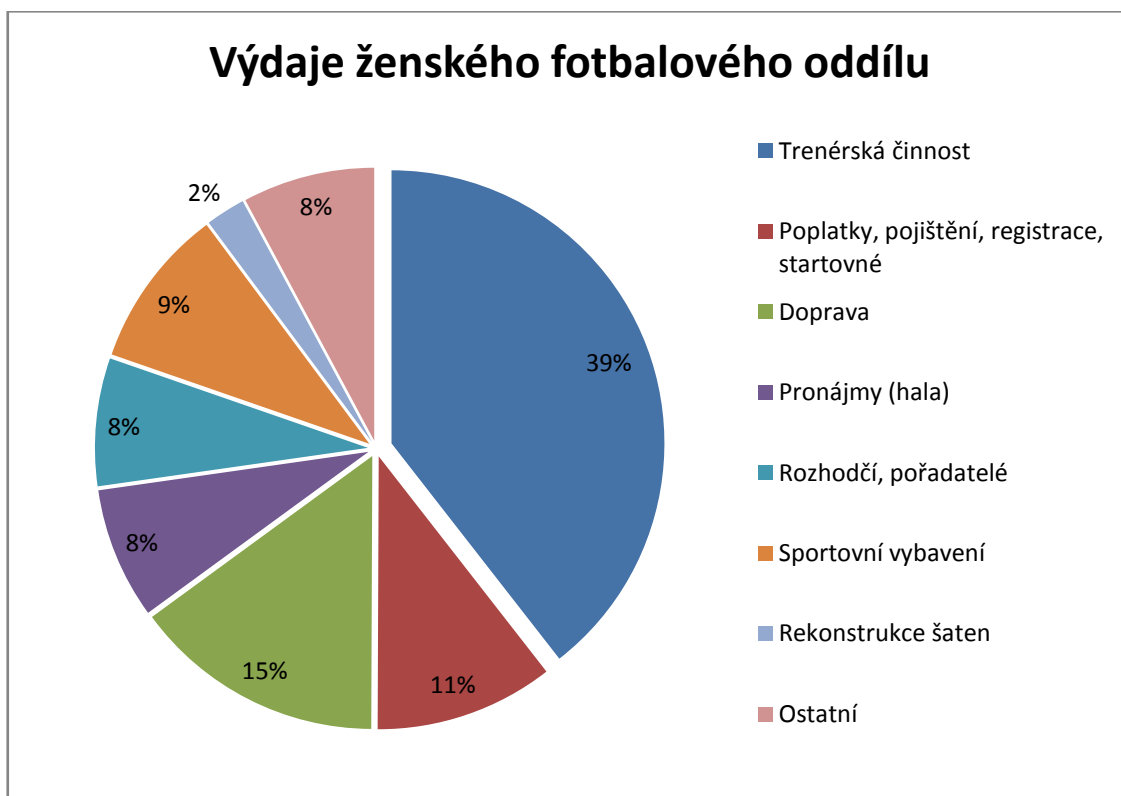
Tab. 3.3 - výdaje na ženský fotbalový tým v roce 2018

Výdaje na ženský fotbalový tým (2018)	
Trenérská činnost	72 220 Kč
Poplatky, pojištění, registrace, startovné	19 400 Kč
Doprava	27 265 Kč
Pronájmy (hala)	14 250 Kč
Rozhodčí, pořadatelé	13 848 Kč
Sportovní vybavení	17 400 Kč
Rekonstrukce šaten	4 300 Kč
Ostatní	14 330 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová



Graf 3.3 - procentuální znázornění výdajů ženského fotbalového oddílu v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování s pomocí materiálů MSK Orlová

Výdaje za rok 2018 klubu MSK Orlová činily pouze na ženský oddíl 183 013 Kč. Jak lze vidět na grafu 3.3, největším výdajem na ženský fotbalový tým činí trenéři, kteří zabírají 39% z celkových výdajů. Na druhém místě je doprava s 15% procenty a částkou 27 265 Kč. Dále poplatky, pojištění, registrace hráček a startovné stály klub téměř 20 tisíc, což činilo 11% ze všech výdajů na ženský tým. Sportovní vybavení, pronájem haly, rozhodčí, pořadatelé a ostatní výdaje, jako byl například výjezd týmu do Prahy na osmifinále ligy mistryň s českým účastníkem Slavii Praha, tvoří dohromady kolem 33% výdajů. Ženskému týmu byla také v roce 2018 přidělena a rekonstruovaná vlastní šatna, na kterou padlo kolem 2% celkových výdajů.

Přibližně 4,6 procent všech peněz klubu jde na financování ženského fotbalového oddílu.

MSK Orlová jako organizace disponuje k dubnu 2019 pěti většími partnery (dary nad 25 tisíc Kč) a 24 menšími donátory (do 25 tisíc Kč). Ředitel klubu je za to, že ideální variantou je dostat se k potencionálnímu sponzorovi při společenské nebo

sportovní akci, a to ideálně na akci pořádané vlastní organizací. Seznámení sponzora s činností organizace je klíčem k dlouhodobé spolupráci, ne jen jednorázového daru. Při spolupráci se sponzory klub zhodnocuje především místní podmínky - jaké podniky v místě činnosti působí, jaké je složení podnikatelů (zaměření podnikání). Případně klub prověřuje potencionální sponzory z řad rodičů členů organizace.

### **3.3 Rozhovor**

Rozhovor mi byl poskytnut ředitelem MSK Orlová Ing. Michalem Kozákem.

1. Jak dlouho v klubu působíte a jaká je Vaše současná pozice?

V klubu působím od jeho založení v roce 2016, kdy jsem měl na starost administrativu. Od července roku 2017 jsem ředitelem klubu.

2. Jaké jsou podle vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Dle mého mezi nejhlavnější činnosti sportovního manažera určitě patří zajištění přísunu finančních prostředků pro stabilní chod organizace, zajištění kvalitního trenérského zázemí, zajištění vynikajících tréninkových podmínek pro hráče a hráčky našeho klubu a v neposlední řadě zaměření se na rozvoj členské základny, kdy v současné době oddíl fotbalu disponuje 132 členy.

3. Jaké vlastnosti a schopnosti by měl podle vás mít sportovní manažer?

Sportovní manažer by měl být komunikativní, odolný vůči stresu a přesvědčivý. Rozhodně by měl být také cílevědomý a věřit si.

4. Jaké jsou hlavní problémy ženského fotbalového týmu?

Hlavní problém vidím v nezodpovědnosti některých hráček a v malém počtu fotbalistek v ženském týmu.

5. Jak vidíte do budoucna rozvoj ženského týmu ve Vašem klubu?

Rozvoj vidím pozitivně, jestliže se do týmu přihlásí více dívek a žen, které by chtěly hrát fotbal. Ženský fotbal je na vzestupu a stává se populárnějším. Klub se o hráčky stará a ženský tým má ideální tréninkové podmínky. V současnosti se daří

nábor dívek do mládežnických kategorií, takže v průběhu 3 sezón začne ženskému fotbalovému týmu přitékat čerstvá krev z domácí výchovy mládeže.

6. Myslíte si, že se ženský fotbal v ČR a na Slovensku v něčem liší?

Nemyslím si.

### 3.4 SWOT analýza

Z rozhovoru s ředitelem, trenérem a z vyplněných dotazníků samotných hráček MSK Orlové jsem shrnula ve SWOT analýze, jaké jsou silné a slabé stránky ženského týmu a zároveň jejich příležitosti a hrozby. SWOT analýza je jedním z klíčových prvků vytvoření strategie klubu.

Tab. 3.4 - SWOT analýza ženského fotbalového oddílu MSK Orlová

Silné stránky	Slabé stránky
Finanční pomoc města	Málo hráček
Dobré sportovní a sociální zázemí pro hráčky	Nezkušené hráčky
Travnatý i umělý povrch hřiště	Nezodpovědnost některých fotbalistek
Pořádání mezinárodního halového turnaje města Orlová	
Zkušení trenéři	
Příležitosti	Hrozby
Přípravné zápasy s týmy v kraji	Odchod hráček do jiných klubů
Spolupráce s FK Gascontrol Havířov	Nedostatek financí pro ženský tým
Získání nových zkušených hráček	

Zdroj: vlastní zpracování na základě poznatků a podkladů MSK

**Silné stránky:** jako silnou stránku bych uvedla kvalitní hřiště, a to jak travnaté tak i na umělé trávě, kde hráčky mohou hrát a trénovat za každého počasí. Finanční pomoc města na ženský fotbalový tým je jedním ze základů dobrého fungování týmu - bez finanční pomoci města by ženský tým totiž vůbec nebyl. Město přispívá také na kvalitní sportovní zázemí, ženy mají vlastní šatnu, vlastní fotbalové míče nebo vlastní sprchy. V týmu působí zkušení a kvalitní trenéři, kteří mohou být zárukou sestavení silného týmu do budoucích let. Turnaj, který v roce 2018 MSK Orlová poprvé pořádala, považuji taky za silnou stránku, protože turnaj byl širokou veřejností brán

jako úspěšný. Byl to dokonce turnaj, na kterém si hráčky MSK Orlové odbyly svou premiéru jako tým, přičemž téměř pro polovinu hráček se jednalo o první fotbalové (futsalové) zápasy.

**Slabé stránky:** Orlová je město s téměř 30 tisíci obyvateli, ale přesto základna fotbalistek je malá. I přes snahu klubu nalákat hráčky do ženského fotbalového týmu se moc nezměnilo, a to klub zajistil propagaci ženského orlovského týmu jak v městských novinách, tak i v televizi POLAR.

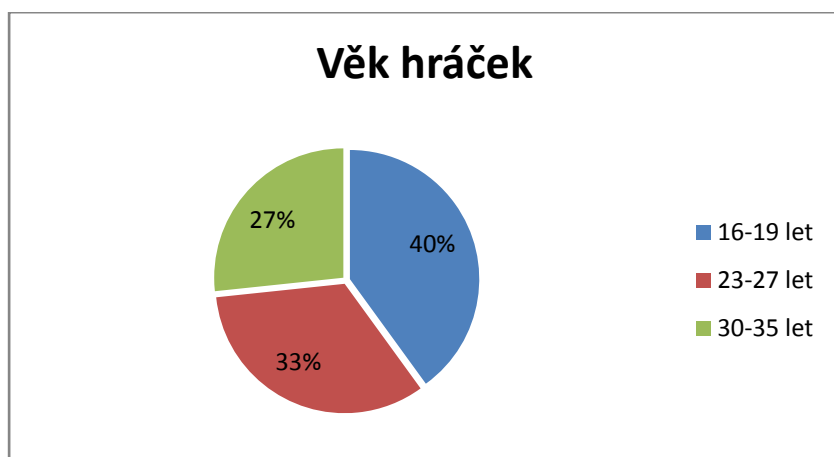
**Příležitosti:** jelikož v okolí Orlové se nachází poměrně velké množství ženských fotbalových oddílů, tak vzniká možnost přípravných zápasů. Orlová je vzdálená přibližně 20 kilometrů od Ostravy, kde se nachází ženské oddíly týmu jako MFK Vítkovice, FC Baník Ostrava nebo TJ Slovan Ostrava. Na druhou stranu zde existuje hrozba, že týmy z okolí budou lákat hráčky Orlové do jejich kádru a tím se zúží základna orlovských hráček. Jedna z příležitostí je spolupráce s juniorským týmem hráček FK Gascontrol Havířova, kdy zpočátku ženský tým Orlové hrál přípravné zápasy výhradně s nimi. V dalších měsících došlo k možnostem hostování hráček, kdy mladší hráčky Orlové (do 18 let včetně) měly možnost zahrát si turnaje a zápasy s havířovským týmem. Jednalo se o situaci, ze které těžily oba týmy - orlovský tým získal cenné zkušenosti pro začínající mladé hráčky a havířovský tým získal posily v období, kdy nebylo dostatek juniorských hráček.

**Hrozby:** mezi hrozby řadím nedostatek financí klubu pro ženský fotbalový tým. Jestliže by chyběly finance, tým by neměl šanci fungovat. Pouze členské příspěvky hráček by výdaje týmu nepokryly. Další hrozbou ženského fotbalového týmu je odchod hráček do jiných klubů v okolí.

### **3.5 Dotazník pro hráčky MSK Orlová**

Pro lepší představu o složení týmu a samotných hráčkách klubu MSK Orlová jsem se rozhodla pro vytvoření dotazníku, který jsem fotbalistkám rozdala. Dotázaných hráček, které mi vyplnily dotazník, bylo 15 ze 16 hráček.

Graf 3.4 - procentuální zobrazení věku hráček MSK

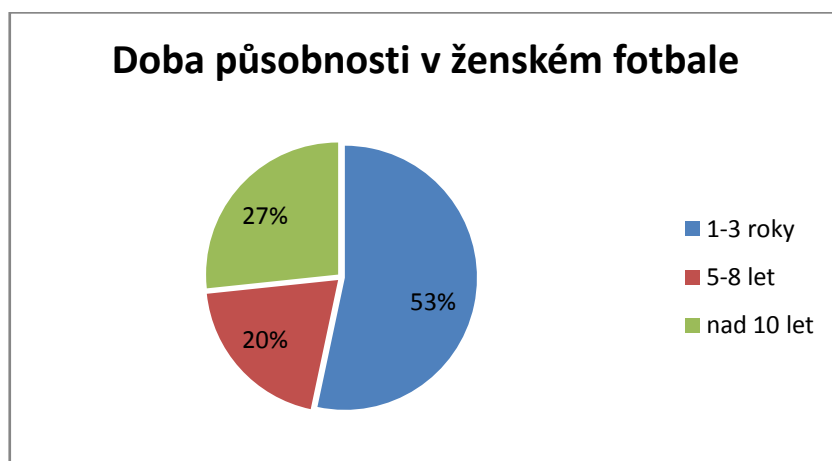


Zdroj: vlastní zpracování

Z dotázaných hráček bylo nejmladší 16 let a nejstarší 35. Hráčky, kterým je 23 let a více, tvoří 60% dotázaných (viz graf 3.4), mladší hráčky tvoří menšinu. Celkový průměrný věk dotázaných žen z MSK Orlová je 24,3 let.

Dále mě zajímala doba působností v ženském fotbale.

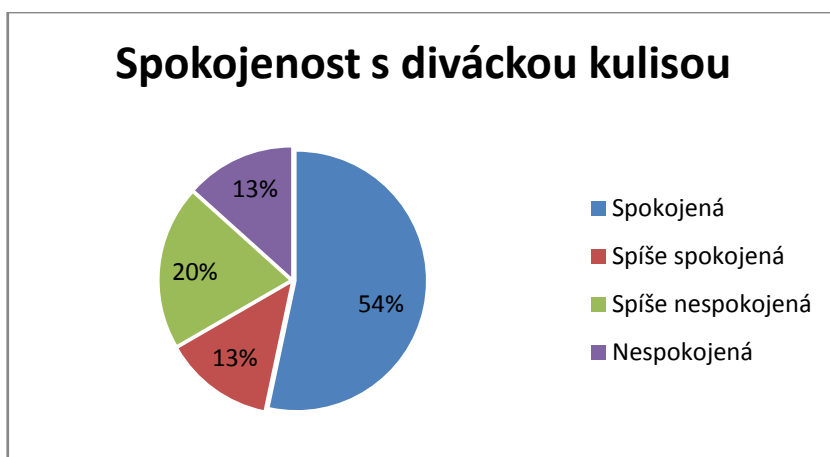
Graf 3.5 - procentuální zobrazení odehraných fotbalových roků hráček MSK



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu 3.5, celkem 53% dotázaných fotbalistek hraje fotbal teprve 1-3 roky. Mezi ženami v týmu ovšem působí i daleko zkušenější hráčky, kdy ta nejzkušenější hraje fotbal už přes dvacet let. Tým má tedy zástup jak hráček, které jsou méně zkušené a hrají teprve první sezónu, tak i zkušených žen, které hrají fotbal déle než 10 let.

Graf 3.6 - procentuální zobrazení hráček MSK se spokojeností divácké kulisy

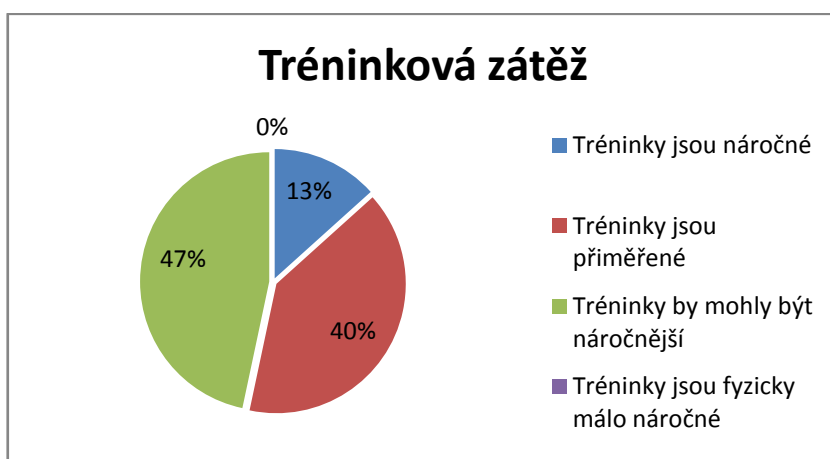


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou hráčky týmu MSK spokojené s diváckou kulisou, ve většině odpověděly, že spokojené jsou. Některé k tomu dopsaly, že kdyby chodilo ještě o pár lidí na zápasy více, určitě by to hráčkám prospělo a měly by větší chuť hrát. Z dotázaných pouze 13% (viz graf 3.6) není absolutně spokojeno s diváckou kulisou. Většina hráček rovněž uvedla (73%), že preferují bouřlivou atmosféru před tou komornější.

Dále mě zajímaly názory fotbalistek na tréninkový proces.

Graf 3.7 - procentuální zobrazení názoru na tréninkovou zátěž hráčkami MSK



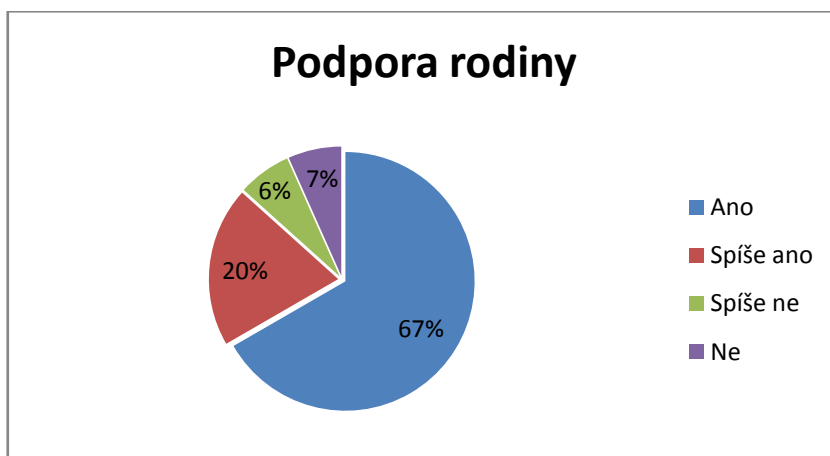
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.7 lze vidět, že z dotázaných žen si 47% myslí, že tréninková zátěž by mohla být poněkud vyšší, přičemž 13% dotázaných hráček si myslí, že náročnost

tréninků je velká. Že jsou tréninky přiměřeně náročné si myslí 40% dotázaných, přičemž žádná hráčka z nich si nemyslí, že by tréninky byly málo náročné. To odpovídá tomu, že trenéři jsou zkušení odborníci.

Následně jsem zjišťovala, jak se staví k ženskému fotbalu rodiny hráček.

Graf 3.8 - procentuální zobrazení podpory rodiny ve fotbalu hráček MSK Orlová

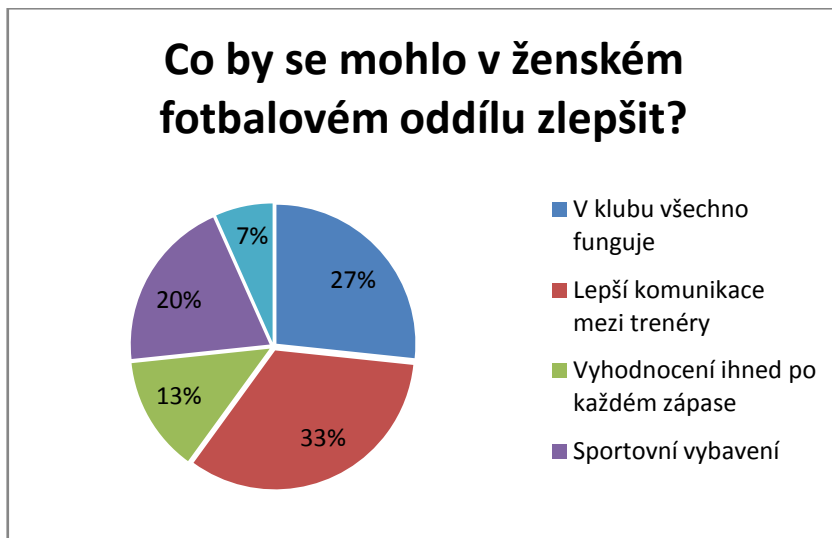


Zdroj: vlastní zpracování

Ženy hrající za Orlovou mají v 87% případů podporu rodiny v hraní fotbalu, přičemž 67% rodina podporuje a 20% spíše podporuje (viz graf 3.8). Pouze dvě hráčky rodina nepodporuje nebo spíše nepodporuje v hraní fotbalu. Většina hráček uvedla, že jestliže rodina alespoň trochu může, na zápasy žen dorazí a tým podporuje.

Dále mě zajímala odpověď na to, co by se podle hráček mohlo v ženském týmu zlepšit.

3.9 - procentuální zobrazení toho, co by dle hráček MSK mohl klub v ženském fotbalovém oddílu zlepšit



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpověď zněla, že by hráčky chtěly aby fungovala lepší komunikace mezi trenéry, ale rovněž i mezi všemi ostatními. Dle grafu 3.9 27% dotázaných hráček v klubu funguje naprosto vše a nic by klub zlepšovat nemusel. Vyhodnocení utkání ihned po zápasech by rádo uvítalo 13% hráček a lepší sportovní vybavení 20%. Dle hráček by rovněž klub mohl více propagovat ženský fotbal, aby o něj byl větší zájem, a to jak divácký, tak i hráčský.



## **4 Analýza managementu FC TJ Oravský Podzámok, oddíl fotbalu - ženy**

V následující kapitole se věnuji základním informacím o klubu FC TJ Oravský Podzámok, analýze managementu, rozhovoru s manažerem a trenérem organizace, SWOT analýze a vyplněnými dotazníky hráčkami fotbalového týmu.

### **4.1 Základní informace o klubu**

Celý klub FC Telovýchovná jednota Oravský Podzámok vznikl již v roce 1933, avšak ženský fotbalový oddíl se zde objevil až v roce 2016, když se zrušil ženský fotbalový tým Bzíny. Bzíny byly jediný fotbalový tým, který měl i ženský oddíl na Oravě a to od roku 2009. Kvůli toho, že většina děvčat, která hrála za Bzíny, byla z Oravského Podzámku nebo z jeho bližšího okolí, se tým přestěhoval právě tady. Kádr zůstal téměř nepozměněný a pokračoval v druhé lize, kterou v předcházejícím roce hrály Bzíny. Jeden z důvodů, proč se tým přestěhoval do Podzámku byl i ten, že se očekávala větší divácká podpora.

Oravský Podzámok má kolem 1500 obyvatel a nachází se v okrese Dolný Kubín na Oravě. Obec Bzíny je od Oravského Podzámku přibližně 10 kilometrů vzdálen, přičemž se rovněž nachází v okrese Dolný Kubín.

Oravský Podzámok je jediný klub, který má nyní na Oravě i ženský oddíl. Působí zde ještě jeden tým, Oravská Jasenica, který ženský oddíl má, ale zúčastňuje se pouze turnajů, žádnou soutěž pravidelně nehrají. Jasenica každoročně organizuje jeden z největších turnajů pro dívky, tzv. ORAVA CHAMPIONS MASTERS, který v roce 2019 bude mít již 6. ročník. Na turnaji bývá až 40 týmů ze Slovenska, Česka, Polska, Maďarska a případně dalších zemí.

Nápad přemístit se do Oravského Podzámku byl od samotných hráček Bzín. Klub, který měl v mužích v té době všechny kategorie, od přípravek až po dospělé, vyšel hráčkám vstříc. I přes počáteční problémy - co se týče umístění tréninků žen do již téměř plně obsazeného fotbalového hřiště, až po finanční problémy - klub situaci zvládl a nyní již 3. rokem hráčky působí zde.

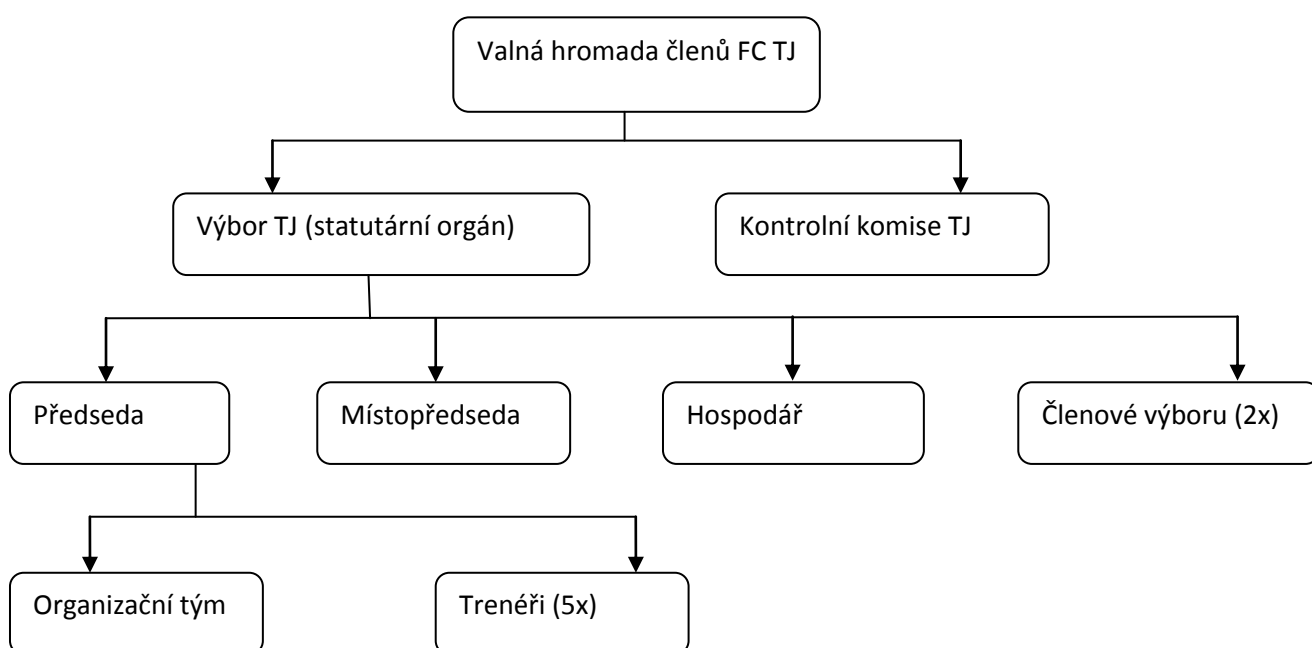
V klubu zároveň působí i tým žaček, což je povinností pro působení žen ve II. lize. Kdyby tým neměl tým žaček, musel by zaplatit pokutu slovenskému fotbalovému

svazu. Problém byl v tom, že děvčata, která jsou mladší, hrají ve většině případů za mládežnické týmy chlapců a poskládat tým žaček bylo náročné.

## 4.2 Analýza managementu

FC TJ Oravský Podzámok je neziskovou organizací a ve smyslu zákona dobrovolným sdružením občanů, kteří jeho prostřednictvím mohou vykonávat zájmovou sportovní činnost - v tomto případě je posláním klubu zaměření se na fotbalovou činnost. Sídlem klubu je obec Oravský Podzámok.

Obr. 4.1 - organizační struktura managementu FC TJ Oravský Podzámok



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých předsedou FC TJ

Nejvyšším orgánem FC TJ Oravský Podzámok je valná hromada členů (viz obr. 4.1), která se schází na vyžádání kterýmkoliv členem FC TJ, zpravidla ne častěji než jednou za rok.

Valná hromada řeší všechny základní otázky činnosti:

- rozhoduje o názvu, symbolice, stejně tak o zániku FC TJ,
- schvaluje, mění nebo ruší stanovy klubu,
- projednává zprávu o činnosti a čerpání rozpočtu za uplynulé období a schvaluje plán činnosti a rozpočet na následující období, tak jako i zprávy kontrolní komise,

- volí výbor FC TJ Oravského Podzámku a kontrolní komisi,
- rozhoduje o přijetí a vyloučení členů,
- je oprávněná zrušit nebo změnit rozhodnutí výboru FC TJ, jestliže je v rozporu se stanovami klubu nebo jeho platnými předpisy,
- a je zároveň odvolávacím orgánem v disciplinárním konání.

Aby usnesení byla platná, požaduje se nadpoloviční souhlas všech zúčastněných členů na valné hromadě, jestliže se nerozhodne jinak. Mimořádnou valnou hromadu svolává klub pouze při písemné žádosti s podpisy minimálně 40% členů klubu.

Výbor FC TJ řídí činnost klubu mezi schůzkami valné hromady. V čele výboru stojí předseda klubu, kterým v současné době je Ing. Ján Holubčík. Členové výboru spolu komunikují při každém přestupu nebo změně a zjišťují, zda-li každý z členů výboru souhlasí s určitou změnou. Společně s předsedou jsou členy výboru klubu místopředseda, hospodář a další dva členové, kde jeden má na starost právě ženský fotbalový oddíl.

Hlavní náplní práce předsedy klubu je obchod a technický servis. Předseda rovněž kontroluje práci a výsledky klubu a zároveň se věnuje sekci mužů a řeší jejich problematiku. Snaží se udržovat vztahy mezi týmy i vedením na dobré úrovni a kontroluje práci trenérů. Zajišťuje dobré podmínky pro klub a shání sponzory a se stávajícími sponzory udržuje dobré vztahy.

V klubu působí tři trenéři - trenér dorostu a mužů, trenér přípravek a trenér juniorek a žen, kterým při práci pomáhají dva trenérští asistenti, kteří při absenci trenérů zastávají jejich role. Na starost mají zajištění dobrých výsledků jednotlivých oddílů a poskytnutí hráčům a hráčkám kvalitní a přínosné tréninky. Muži hrají sedmou ligu na Slovensku a ženy hrají druhou ligu. Ženy se zároveň účastní i slovenského poháru, kde letos vypadli ve druhém kole s prvoligovým klubem MFK Ružomberok, za který hrají i odchovankyně z Oravského Podzámku.

V klubu jsou oddíly přípravy (U11), mladších žáků (U13), juniorských děvčat (U19), dorosteneckých chlapců (U19), mužů, internacionálů a žen.

Soutěž, kterou hrají ženy, je rozdělená do tří skupin - II. liga - ženy skupina "A", II. liga - ženy skupina "B" a II. liga - ženy, skupina "C". Není to rozdělené podle kvality jednotlivých družstev ani výsledků, ale na západ, střed a východ Slovenska - tedy geografického umístění jednotlivých týmů. Momentálně ženy hrají skupinu C - což je východ Slovenska. První dvě sezony odehrály ženy ve skupině B - střed Slovenska, ale jelikož na východě Slovenska byly ve skupině pouze čtyři družstva, byl Oravský Podzámok přesunut do skupiny C, i přestože spadají umístěním na mapě do středu. Výherci jednotlivých skupin mezi sebou pak následně hrají o postup do první ligy.

První rok měly ženy ambice na postup do první ligy, kdy se pohybovaly na prvních místech tabulky, ale do první ligy nakonec nepostoupily. Poté se kádr hodně obměnil a nyní se pohybují ve středu tabulky.

V současnosti jsou v tabulce spolu s Oravským Podzámkem další čtyři týmy - fotbalový klub NOVES Spišská Nová Ves, FK Poprad, MFK Tatran Liptovský Mikuláš a nejvzdálenější klub MFK Zemplín Michalovce. Každý ze zúčastněných odehraje 15 zápasů ve 20 kolech.

### **Finanční situace klubu**

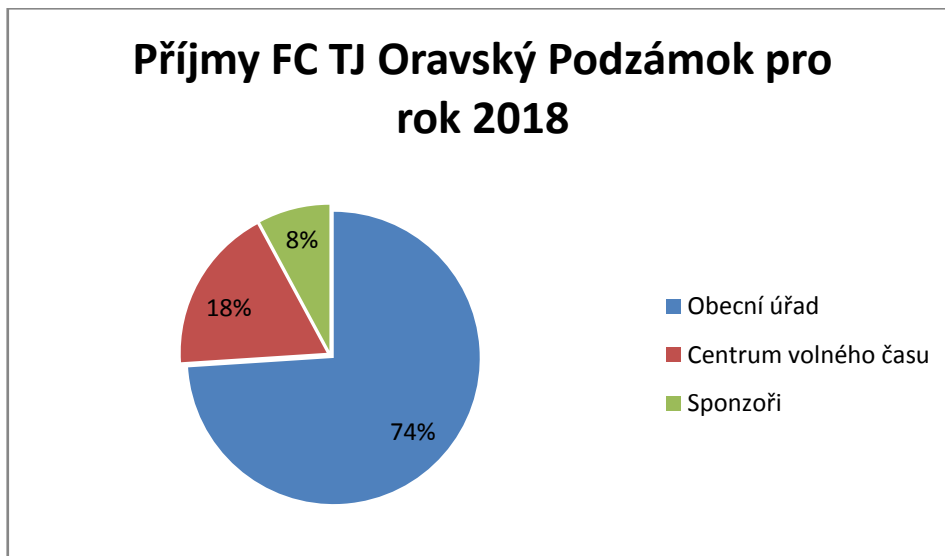
Dále se věnuji finanční situaci klubu FC TJ Oravský Podzámok v roce 2018.

Tab. 4.1 - Celkové příjmy klubu pro rok 2018

Příjmy pro rok 2018	
Obecní úřad	231 998 Kč
Centrum volného času	56 940 Kč
Sponzoři	24 700 Kč
Celkem	313 638 Kč

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci materiálů FC TJ Oravský Podzámok

Graf 4.1 - procentuálně znázorněné příjmy FC TJ Oravský Podzámok pro rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování za pomoci materiálů FC TJ Oravský Podzámok

Celkové příjmy pro rok 2018 činily 313 638 Kč. Největší finanční podporu klubu FC TJ zajišťuje obec Oravský Podzámok, kdy příjmy tvoří 74% ze všech přijatých částek, jak lze vidět na grafu 4.1. Centrum volného času přispělo klubu částkou 56 940 Kč (18% všech příjmů), přičemž toto zařízení se snaží přispět k potlačení kriminality u dětí a podpořit poptávku pro volnočasové využití. Sponzoři tvoří 8% příjmů, kdy klubu přispěli částkou 24 700 Kč. Počet sponzorů pro každý rok je odlišný a každý rok přispívají rozdílnou částkou.

Dále se věnuji výdaji klubu.

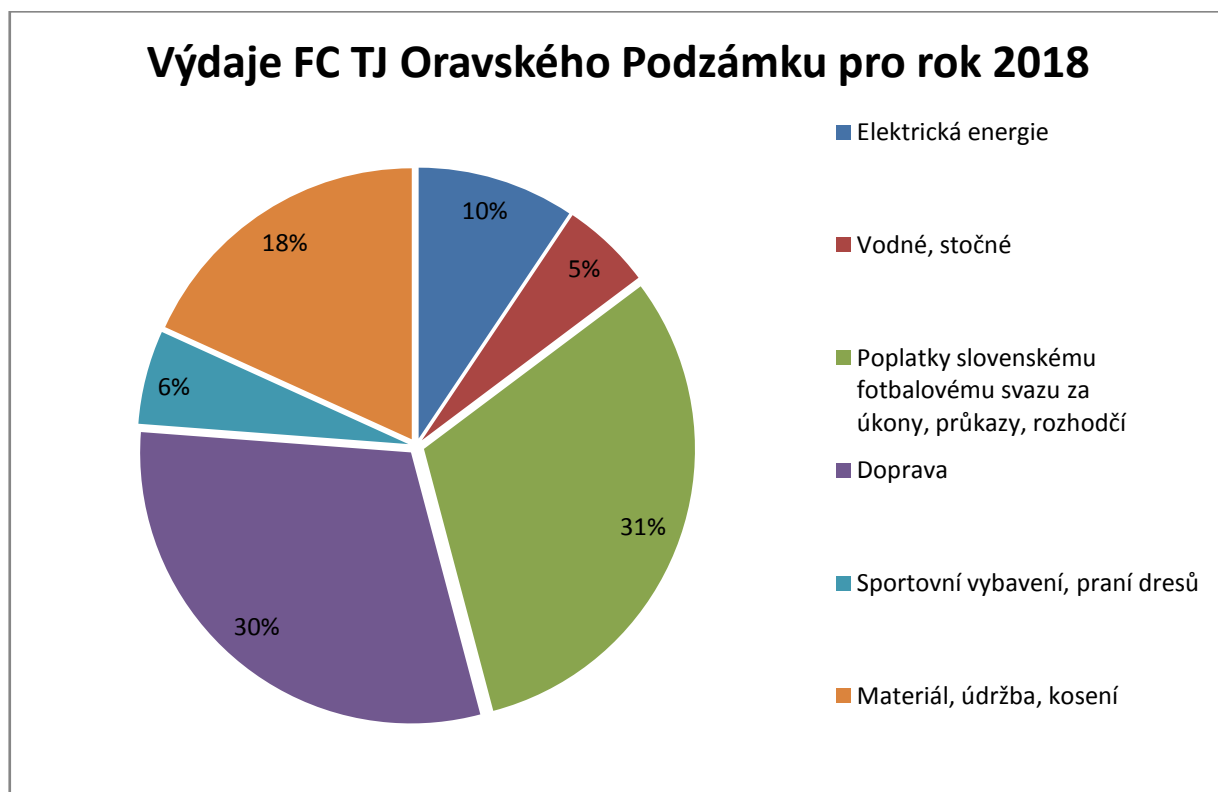
Tab 4.2 - výdaje klubu pro rok 2018

Výdaje klubu pro rok 2018	
Elektrická energie	30 848 Kč
Vodné, stočné	17 630 Kč
Poplatky slovenskému fotbalovému svazu za úkony, průkazy, rozhodčí	102 235 Kč
Doprava	99 606 Kč
Sportovní vybavení, praní dresů	18 380 Kč
Materiál, údržba, kosení	59 808 Kč
<b>Celkem</b>	<b>328 507 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci materiálů FC TJ Oravský Podzámok

Celkové výdaje klubu pro rok 2018 byly 328 507 Kč, jak lze vidět v tab. 4.2, přičemž nejvýraznějšími částkami jsou výdaje za dopravu a poplatky slovenskému fotbalovému svazu za úkony, průkazy a rozhodčí.

Graf 4.2 - procentuální přehled výdajů FC TJ pro rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování za pomoci materiálů FC TJ Oravský Podzámok

Dohromady výdaje za dopravu a poplatky slovenskému fotbalovému svazu tvoří dle grafu 4.2 61% všech výdajů klubu s částkou 201 841 Kč. Materiál, údržba a kosení vyjdou klub na téměř 60 tisíc korun, přičemž tvoří 18% všech klubových výdajů. Elektrická energie, vodné, stočné sportovní vybavení a praní dresů tvoří dohromady 21% výdajů klubu.

Na celý ženský fotbalový oddíl FC TJ Oravského Podzámku jde přibližně 100 000 Kč, přičemž největší část z téhle částky, odhadem 65 tisíc Kč, je spojená s výdaji za dopravu na zápasy. Jelikož částka za dopravu je opravdu velká, rozhodlo se vedení používat momentálně vlastní auta na úkor zajištěných autobusů, které vyjdou daleko draž než jen proplacení pohonných hmot u aut. Hmotné věci, jako jsou například míče, dostává klub z části i od slovenského fotbalového svazu při zápisu do soutěže. V probíhající sezoně dostal klub například i tréninková trička.

V současné době hráčky neplatí žádné členské příspěvky a vyjma jednoho krátkého období, kdy členky platily 5 euro měsíčně po dobu přibližně 6 měsíců, se jich platba příspěvků netýká, přičemž momentálně mají hráčky po zápasech zajištěné jídlo i pití.

Přibližně 30% všech financí fotbalového klubu jde na ženský fotbalový oddíl, přičemž ženský tým má i vlastního sponzora. Před rokem ženský fotbalový oddíl v Podzámku dostal sponzorský dar ve formě nových dresů s logem firmy CataReal. Ženský fotbalový tým ušetří velké peníze i na trenérovi, který práci dělá ve svém volném čase.

#### **4.3 Rozhovor**

Rozhovor mi byl poskytnut trenérem a manažerem ženského fotbalového týmu.

1. Jak dlouho v klubu působíte a jaká je Vaše současná pozice?

V klubu jsem od malička, od chlapeckých let jsem za Podzámok hrával, vystřídal jsem i jiné kluby, které hrály vyšší soutěž, ale pouze herně. V současné době hraji za Tvrdošín stále aktivně fotbal, do toho trénuji a mám na starost ženy v FC TJ Oravský Podzámok. Když se mi střetávají zájmy mezi Tvrdošínem a Podzámkom, pomáhá mi v trénování rodina, sestra hraje fotbal profesionálně i za reprezentaci žen. Má současná pozice je trenér a manažer ženského týmu - jsem členem výboru, ovšem z počátku jsem zde nefiguroval a tuhle pozici nezastával,

avšak ženy jsem trénoval už od prvních dnů. Původně jsem ženy v plánu trénovat neměl, ale trénovat jsem chtěl určitě, přemýšlel jsem nad přípravkou. Než jsem začal trénovat ženy, s trénováním jsem nikdy žádnou zkušenost neměl. Když mi přišla tahle nabídka, tak jsem se ji chytil, i když začátky byly těžké a hodně věcí mě naučila samotná děvčata, která měla v předešlém klubu zkušeného trenéra. Stále se učím.

## 2. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Manažer by se určitě měl starat o vytváření a udržení týmu na úrovni, aby se nerozpadl. Měl by umět dívky nalákat do týmu na nic, na dobrou hru a kolektiv. Vytvořit takové podmínky, aby se zde ženy cítily dobře a měly dobré zázemí. Měl by umět vést tým, scelit ho a udržet hráčky v týmu.

## 3. Jaké vlastnosti a schopnosti by měl podle Vás mít sportovní manažer?

Každý dobrý manažer by měl být motivovaný a mít k práci kladný vztah, jinak i samotné hráčky bude těžko motivovat do těch nejlepších výsledků, jestli to tak sám nebude cítit. Manažer by měl být určitě také spolehlivý, ať se na něj může prezident klubu i samotné hráčky ve všech ohledech spolehnout. Měl by také umět dobře jednat s lidmi a být komunikativní.

## 4. Jaké jsou hlavní problémy ženského fotbalového týmu?

- Náš ženský fotbalový tým se hlavně potýká s nízkou účastí na trénincích. Problém vidím i v tom, že na venkovní zápasy, které jsou některé ale opravdu daleko, nejezdí všechny hráčky, které v ten den jet mohou.

## 5. Jak vidíte do budoucna rozvoj ženského týmu ve vašem klubu?

V klubu máme momentálně strach o následující sezonu. Spousta hráček odchází na vysokou školu do vzdálenějších měst a z tohoto důvodu skončí s fotbalem. Samozřejmě ale hledáme způsoby, jak tyto děvčata nahradit. Máme v plánu udělat nábor a získat nové hráčky.

## 6. Myslíte si, že se ženský fotbal v ČR a na Slovensku v něčem liší?

Mám takový pocit, že v Česku máte daleko více týmů, než máme u nás na Slovensku. V České republice je ženský fotbal rozšířenější, my máme jediný ženský tým na Oravě.



#### 4.4 SWOT Analýza

Z rozhovoru s trenérem a manažerem a z poznatků samotných hráček FC TJ Oravský Podzámok jsem shrnula ve SWOT analýze, jaké jsou silné a slabé stránky ženského oddílu a zároveň jejich příležitosti a hrozby. SWOT analýza je jedním z klíčových prvků vytvoření strategie klubu.

Tab. 4.3 - SWOT analýza ženského fotbalového oddílu

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Finanční pomoc města	Chybí hřiště s umělou trávou
Kvalita trávníku	Vzdálenost od dalších ženských oddílů
Zkušenost hráčského kádru	Malé účasti na tréninku
Tréninkové vybavení	Více hráček odchází než přichází
Nízký věkový průměr hráček	
Příležitosti	Hrozby
Mezinárodní turnaje	Rozpad týmu pro malý počet hráček
Nábor hráček	Nedostatek financí na chod ženského týmu

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci materiálů FC TJ Oravský Podzámok

**Silné stránky:** finanční pomoc města je pro ženský tým silnou stránkou, se kterou souvisí také kvalitní travnaté hřiště, které se dočkalo rekonstrukce a nového zavlažování, stejně tak jako nové tréninkové vybavení. Jako jednu ze silných stránek považují nízký věkový průměr hráček. V případě udržení si mladých hráček je klub schopný si je herně vypracovat, fotbalistky sehrát a v blízké budoucnosti jít soutěží ještě nahoru. Přes mladý věkový průměr je na straně hráček fotbalová zkušenost - spousta hráček začínalo hrát v nízkém věku.

**Slabé stránky:** mezi slabé stránky jsem zařadila fakt, že klub nedisponuje hřištěm s umělou trávou, které se dá využít ve všech ročních obdobích. Tím, že Oravský Podzámok je disponuje jako jediný ženským fotbalovým oddílem na Oravě, musí urazit několik desítek kilometrů k nejbližším soupeřům. Z jedné strany je to výhoda malé konkurence, protože většina hráček má výhodné zůstat ve zdejším týmu nebo jít o ligu výš (MFK Ružomberok hraje první ligu 25 kilometrů od Podzámku), ale z druhé strany je to náročné na financování dopravy. Ženský tým se

také potýká s nízkou účastí hráček na trénincích a faktem, že v současné době spíše hráčky z týmu odcházejí než přicházejí.

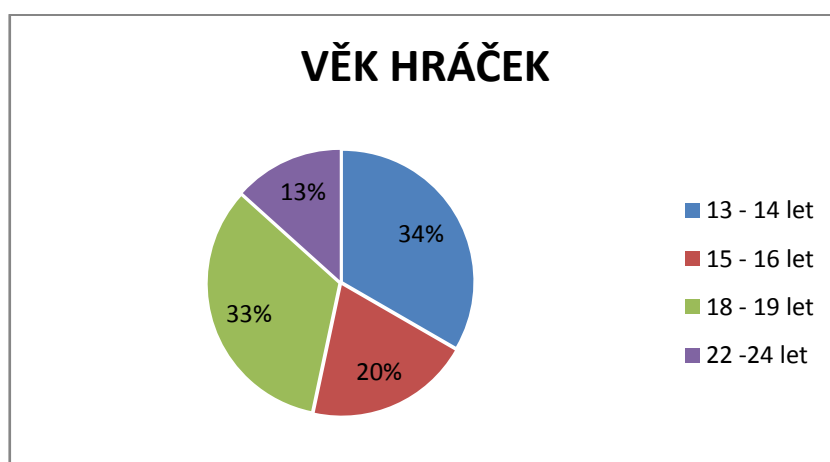
**Příležitosti:** jelikož v současné situaci fotbalistek v týmu ubývá a situace se na konci letošní sezóny kvůli odchodům některých z klíčových hráček, které míří na vysokou školu, ještě zhorší, nabízí se příležitost náboru. Další příležitostí pro ženský tým jsou také některé mezinárodní turnaje, kterých se hráčky z Oravského Podzámku zúčastňují. Mezinárodní turnaje mohou nalákat sponzory nebo také zviditelnit fotbalistky FC TJ Oravského Podzámku, v případě dobrých umístění týmu.

**Hrozby:** jednou z hrozeb pro ženský tým je určitě nedostatek finančních prostředků klubu na provoz ženského oddílu. Stejně tak velkou hrozbu představuje rozpad ženského týmu kvůli malému počtu hráček. Rozpadu se dá zabránit větší propagací ženského fotbalu a již zmíněným nábořem dívek a žen do ženského fotbalového týmu.

#### 4.5 Dotazník pro hráčky FC TJ Oravský Podzámok

Při návštěvě tréninku hráček Oravského Podzámku jsem využila příležitosti a všem zúčastněným na tréninku rozdala dotazník na vyplnění pro zjištění informací o hráčkách a jejich spokojenosti a pohledu na klub. Z celkového počtu 18 hráček bylo dotázaných 15.

Graf 4.3 - procentuální znázornění věku hráček FC TJ

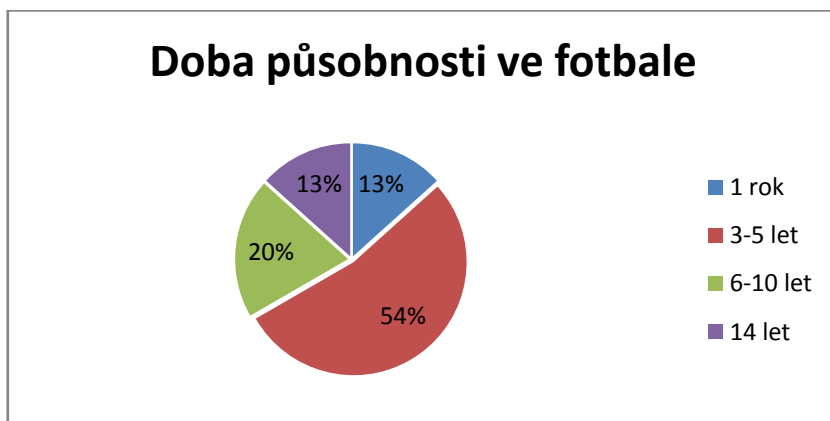


Zdroj: vlastní zpracování

Nejmladší hráčky byly 13 let a nejstarší 24 let. Ženy a žačky trénují dohromady, takže holky ve věku 13-14 let, které tvořily 34% (viz graf 4.3), z velké části tvoří tým

žaček. Jelikož ve druhé lize na Slovensku mohou hrát hráčky za ženy už ve čtrnácti letech, tak žačky mohou nastupovat i za tým žen. Věkový průměr zúčastněných hráček byl 16,8 let, což je opravdu nízký věk.

Graf 4.4 - procentuální znázornění let, které hráčky aktivně hrají fotbal

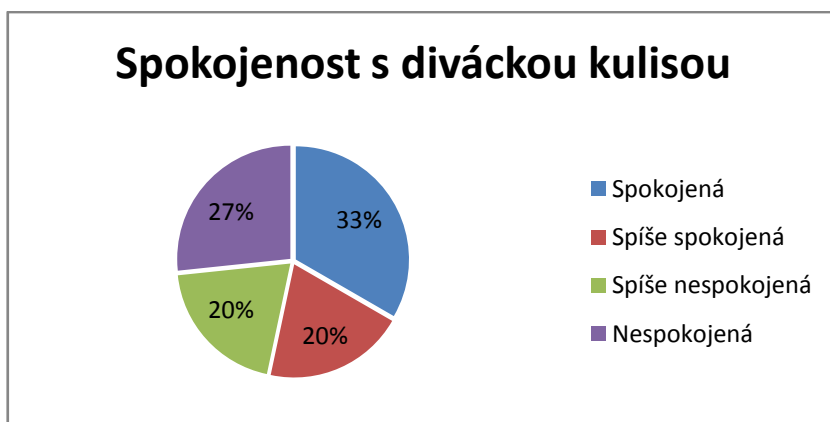


Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu 4.4, největší počet hráček hraje fotbal 3 až 5 let. 13% tvoří nejzkušenější hráčky, které hrají fotbal 14 roků a zároveň 13% nejméně zkušené fotbalistky, které začaly tuhle sezonu.

Dále jsem zjišťovala, zda jsou jednotlivé hráčky spokojené nebo nespokojené s diváckou kulisou při zápasech.

Graf 4.5 - procentuální znázornění spokojeností hráček FC TJ s diváckou kulisou při zápasech

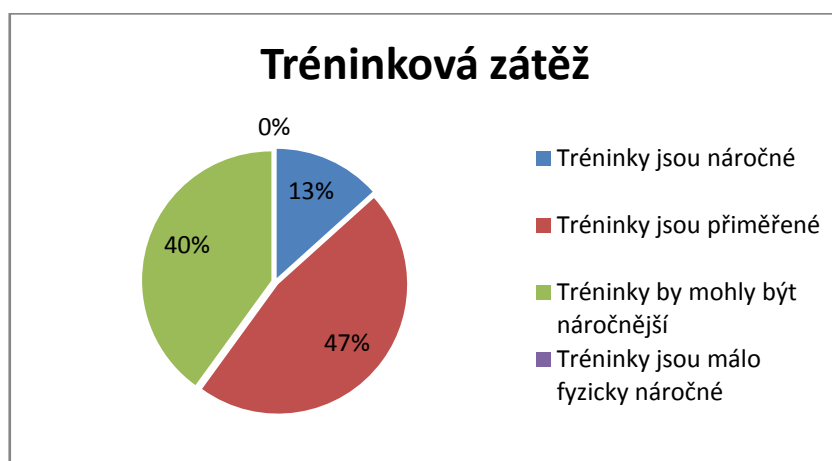


Zdroj: vlastní zpracování

Tady to bylo velmi vyrovnané, jak vyplývá z grafu 4.5 - 53% hráček je spokojených nebo spíše spokojených a 47% nespokojených nebo spíše nespokojených s diváckou kulisou při zápasech. Hráčky dále uvedly, že by se jim lépe hrálo před více diváky, kteří by je povzbuzovali a hnali k vítězství. Na dotaz, zda hráčka má radši při zápasech bouřlivější nebo komornější atmosféru, ve velké většině odpověď zněla, že preferují bouřlivou atmosféru (73% hráček), která vtáhne hráčky více do hry.

Dále mě zajímal názor hráček na náročnost tréninků.

Graf 4.6 - procentuální znázornění názoru na tréninkovou zátěž hráčkami FC TJ Oravský Podzámok

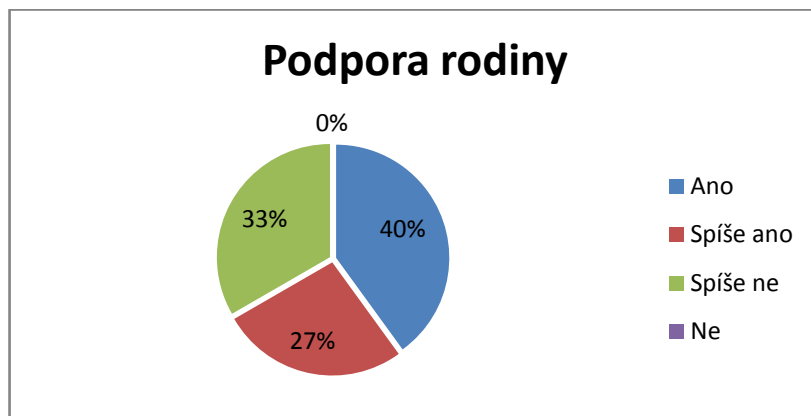


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, zda jsou hráčky spokojené s tréninkovou zátěží, měly ženy na výběr jednu ze 4 možností - tréninky jsou náročné, přiměřené, málo fyzicky náročné nebo že by tréninky mohly být náročnější. Dle grafu 4.6 13% dotázaných hráček uvedlo, že jsou pro ně tréninky náročné. Pro většinu hráček jsou tréninky přiměřeně náročné, kdy tuhle odpověď zahrlo 47% dotázaných. Že by tréninky mohly být náročnější si myslí 40% dotázaných hráček. Žádná si ovšem nemyslí, že by tréninky byly vyloženě málo fyzicky náročné a celkově převládá od hráček spokojenost s tréninky.

Následně jsem zjišťovala, jak se staví k ženskému fotbalu rodiny hráček FC TJ Oravského Podzámku, zda-li je podporují, či nikoliv.

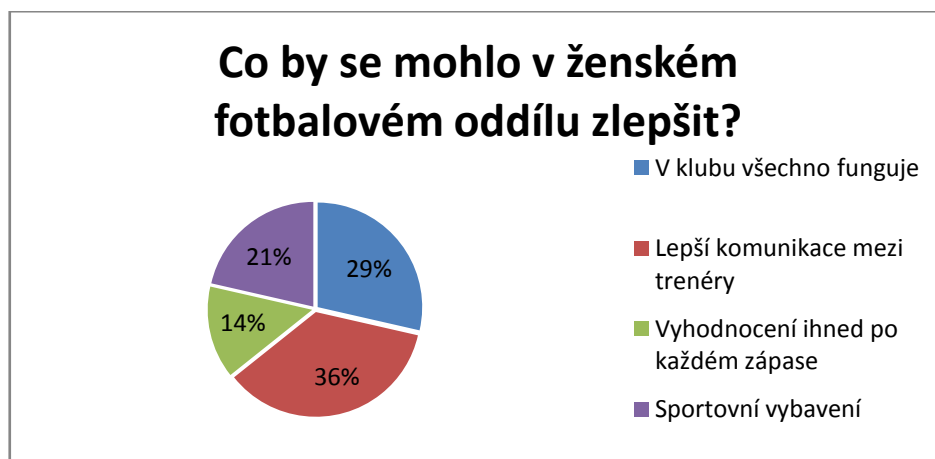
Graf 4.7 - procentuální zobrazení podpory rodiny ve fotbalu hráček FC TJ Oravský Podzámok



Zdroj: vlastní zpracování

Dvě třetiny žen hrajících za Oravský Podzámok rodina ve fotbale buď podporuje nebo spíše podporuje. Dle grafu 4.7 33% hráček rodina spíše nepodporuje v hraní fotbalu, ale žádná nezakroužkovala rezolutní ne, nepodporuje.

Graf 4.8 - procentuální znázornění názoru hráček FC TJ toho, co by se mohlo v ženském týmu zlepšit



Zdroj: vlastní zpracování za pomoci vyplněných dotazníků hráčkami FC TJ

Otázka na to, co by klub mohl podle hráček zlepšit, byla otevřená, nicméně hráčky odpověděly pouze 4 různé odpovědi. 40% uvedlo, že jsou spokojené a nic by klub zlepšovat nemusel (viz graf 4.8). 27% by přivítalo lepší finanční zabezpečení klubu a 20% dotázaných by bylo spokojenějších, kdyby měly lepší šatnu a zázemí. 13% hráček uvedlo, že by chtěly lepší teambuilding, aby upevnily vztahy v týmu.

## **5 Komparace managementu obou sledovaných klubů, shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení**

V komparaci jsem se zaměřila především na: srovnání managementu, komparaci finanční situace sledovaných klubů, komparaci týmů vzhledem k výsledkům vzešlých ze SWOT analýzy

### **5.1 Komparace managementu**

Jak městský sportovní klub Orlová, tak i FC TJ Oravský Podzámok jsou neziskovými organizacemi. MSK Orlová působí jako příspěvková organizace a FC TJ Oravský Podzámok jako občanské sdružení (spolek).

Jelikož MSK Orlová zajišťuje činnost více druhům sportů než jen fotbalu, má automaticky větší počet zaměstnaných členů. MSK Orlová zřizuje oddíl fotbalu, ledního hokeje, atletiky, baseballu, judo školek, letního biatlonu a turistických závodů. FC TJ Oravský Podzámok zřizuje jen oddíl fotbalu.

Tím, že je MSK Orlová příspěvková organizace města, je rozpočet klubu především financován městem. Město má zároveň na organizaci přímý dohled. Ředitel klubu se volí radou města, který působí jako hlavní dozorčí orgán. Ředitel se volí konkurzem a odvolává se kdykoliv město nebude spokojené s jeho výsledky a prací. Kromě ředitele v managementu klubu působí jeho asistentka, pracovník marketingu a hlavní trenér, který dohlíží na práci ostatních trenérů v klubu.

Nejvyšším orgánem FC TJ Oravského Podzámku je valná hromada členů. Ta následně volí výbor, který se volí na období 2 roků a o případném dřívějším ukončení působení rovněž rozhoduje valná hromada. Hlavním členem výboru je předseda, který zároveň působí jako hlavní člen kontrolní komise. Kromě předsedy jsou ve výboru další 4 členové - místopředseda, hospodář a dva členové výboru.

Náplně práce ředitele MSK Orlová a předsedy FC TJ Oravského Podzámku jsou si velmi podobné - oba se snaží vést organizaci jak nejlépe umí a zajistit dostatečné finanční prostředky pro klub.

MSK Orlová disponuje větším množstvím trenérů než FC TJ Oravský Podzámok a zároveň menším počtem lidí v managementu, kde MSK Orlová jich má 4 v čele s ředitelem klubu a FC TJ Oravský Podzámok má 5 v čele s předsedou klubu.

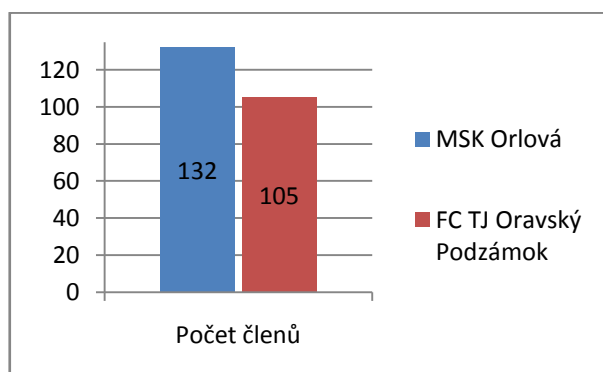
## Počet fotbalových družstev a členů v klubech

MSK Orlová disponuje 6 družstvy: mladší a starší přípravkou, mladšími žáky, staršími žáky, dorostem a ženským týmem. V klubu FC TJ Oravského Podzámku je rovněž 6 oddílů, jsou jimi týmy: přípravky (U11), žaček (U15), dorosteneckých chlapců (U19), mužů, internacionálů a žen.

Hlavní rozdíl můžeme vidět v tom, že MSK Orlová je primárně zaměřená na děti a mládež. V FC TJ momentálně neposkládali družstva mladších a starších žáků, ale v předešlých letech zde působili. Klub doufá, že se do dalších let zase najdou chlapci, kteří budou chtít hrát fotbal za Oravský Podzámok.

V orlovském klubu najdeme trenéry benjamínků, mladší a starší přípravky, mladších a starších žáků, dorostu, žen a brankářů - celkový počet jich činí 16. Na druhé straně v FC TJ působí 5 trenérů.

Graf 5.2 - Porovnání členské základny MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok v oddíle fotbalu.



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

Členská základna fotbalistů a fotbalistek je vyšší u MSK Orlová. V FC TJ působí 105 členů fotbalového oddílu, zatímco v MSK Orlová je 132 fotbalistů a fotbalistek. Celkově ve všech sportovních odvětvích, které MSK Orlová nabízí, je 412 sportovců. Z toho plyne, že přibližně 32% všech aktivních členů v klubu jsou členové oddílu fotbalu.

### 5.1.1 Komparace finanční situace sledovaných klubů

Celkové příjmy klubů jsou jen těžko porovnatelné, jelikož MSK Orlová se kromě fotbalu věnuje dalším 5 oddílům. Díky této skutečnosti jsem se rozhodla pro komparaci pouze finanční situace oddílu fotbalu.

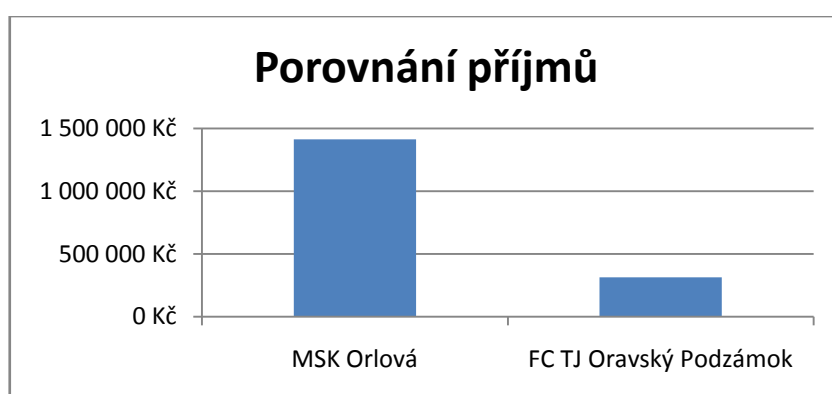
Tab. 5.1 - příjmy a výdaje fotbalových oddílů v roce 2018

	MSK Orlová	FC TJ Oravský Podzámok
Příjmy	1 413 565 Kč	313 638 Kč
Výdaje	1 413 565 Kč	328 507 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

MSK Orlová pracuje s větším finančním obnosem než FC TJ. MSK Orlová pracovala s vyrovnaným rozpočtem, zatímco FC TJ upadl do drobné ztráty, která činila 14 869 Kč.

Graf 5.3 - porovnání příjmů fotbalových oddílů MSK a FC TJ v roce 2018



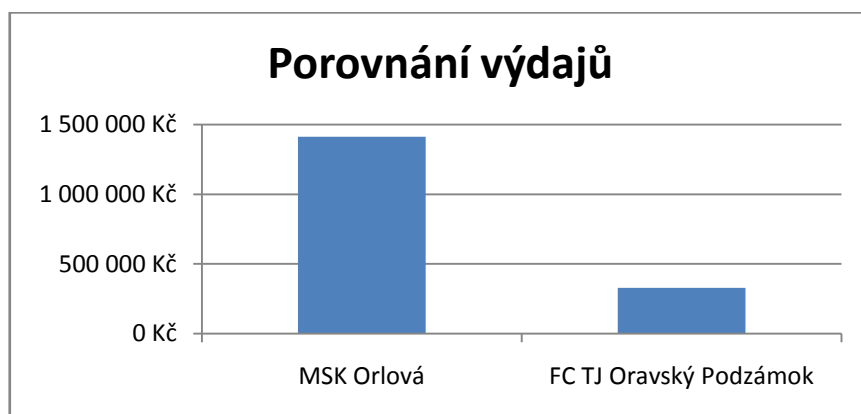
Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

Roční příjmy oddílu fotbalu MSK Orlová činí 1 413 565 Kč a roční příjmy FC TJ 313 638 Kč. Rozdíl mezi finančními příjmy jsou značné, avšak očekávané. Rozdíl je i ve velikosti měst obou týmů - na jedné straně je město Orlová s téměř 30 tisíci obyvateli a na druhé obec Oravský Podzámok s necelými 1,5 tisíci obyvateli. I přes to celkové dotace městy na celkový chod klubů jsou procentuálně téměř stejné. U MSK Orlová tvoří příspěvek města 77% všech příjmů na klub a u FC TJ Oravského Podzámku 74%. Oba analyzované kluby mají velkou finanční podporu města (obce),



bez jejichž podpory by kluby nebyly schopny fungování (MSK Orlová jakožto příspěvková organizace města spadá svou působností právě pod Orlovou).

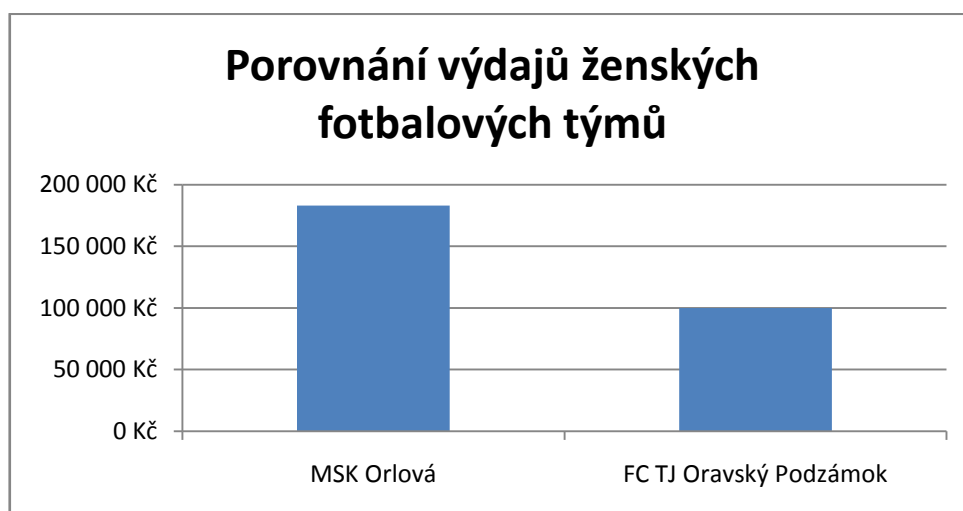
Graf 5.4 - porovnání výdajů MSK a FC TJ spojených s fotbalovou činností v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

Fotbalový oddíl MSK Orlová má daleko větší výdaje než FC TJ Oravský Podzámok. V následujícím grafu porovnávám výdaje ženských týmů.

Graf 5.5 - porovnání výdajů MSK a FC TJ na ženské týmy



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

Při porovnání výdajů ženských fotbalových oddílů obou klubů je už značně menší rozdíl než při výdajích na celý fotbalový oddíl. U MSK Orlová je největší

procento výdajů spojeno s náklady na trenéry a u FC TJ Oravského Podzámku s náklady na dopravu. V současnosti jediný přímý příjem spojený s ženským fotbalovým týmem MSK je výběr členských příspěvků. Hráčky FC TJ členské příspěvky neplatí momentálně vůbec, ale mají sponzora přímo spojeného s ženským oddílem.

### **5.1.2 Komparace soutěží obou týmů**

Oba týmy hrají nejnižší možné soutěže, i když se to tak nemusí na první pohled zdát. MSK Orlová je účastníkem moravskoslezské divize žen - A (MSDŽ - A), zatímco slovenský tým FC TJ Oravský Podzámok hraje II. ligu žen - skupinu C. Týmy jsou zařazeny do jednotlivých skupin podle geografického umístění na mapě. MSDŽ - A se hraje čistě v Moravskoslezském kraji, zatímco ostatní dvě skupiny moravskoslezské ligy (B a C) se hrají kolem města Zlín a Brno. Stejně tak slovenská skupina C je řazena dle mapy, kde skupina C se odehrává na východě Slovenska, skupina A na západě Slovenska a skupina B v jeho středu.

Jelikož je v České republice více ženských fotbalových týmů než na Slovensku, je zde logicky i větší zastoupení v počtu ligových soutěžích. Díky tomu je na Slovensku poměrně lehčí se dostat do první ligy žen než v České republice. Kdyby se měl proboujet tým MSK Orlová do první ligy, musel by vyhrát svou soutěž MSDŽ - A, poté vyhrát nadstavbovou část, kde se utkají první týmy z každé tabulky, čímž by postoupil do moravskoslezské ligy žen (MSLŽ). Až po výhře v MSLŽ by bojovaly s prvními týmy z Čech o postup do II. ligy.

To je místo, kde se nachází FC TJ Oravský Podzámok, kterému to ovšem na kvalitě neubírá, právě naopak. Kdyby Oravský Podzámok vyhrál svou skupinu C, tak by se rovněž dostal do nadstavbové části v přímém boji o první ligu, kde například účinkuje ŠK Slovan Bratislava, který hraje i ligu mistrů.

Soutěž, kterou oba ženské týmy hrají, se liší i v počtu zúčastněných týmů ve skupině. Zatímco v MSDŽ-A hraje soutěž 8 týmů, ve II. lize skupiny C hraje týmů 5. MSDŽ-A se hraje v jednom kraji, kde nejdále dojíždí MSK Orlová přibližně 70 kilometrů do Jakartovic. Oproti tomu tým Podzámku cestuje i přes 250 kilometrů na hřiště týmu z Michalovce.

### 5.1.3 Komparace ženských týmů vzhledem k výsledkům SWOT analýzy

U obou klubů jsem mezi **silné stránky** zařadila pomoc města (obce), které jak u MSK tak u FC TJ přispívá značnými částkami na chod organizace. Bez finanční pomoci města by ani jeden klub nebyl schopen existence. Dále bych vyzdvihla připravenost hřiště a dobré zázemí pro hráčky, včetně tréninkového vybavení v obou klubech. Mezi silné stránky MSK Orlová dále řadím pořádání mezinárodního halového turnaje, který rovněž dělá klubu dobré jméno a v budoucnu může nalákat další sponzory pro ženský fotbalový oddíl. Silnou stránkou FC TJ je nízký věkový průměr hráček, kde oproti MSK Orlové je to značný rozdíl. FC TJ může své hráčky vytrénovat od mladých let, protože ve svém klubu mají i přímo oddíl žaček, které hrají svou vlastní soutěž. V případě udržení mladých hráček v klubu může FC TJ v budoucnu pomýšlet opět i na první ligu žen.

K **slabým stránkám** MSK Orlová řadím malý počet aktivních hráček. Přestože Oravský Podzámok je obec s necelými 1500 obyvateli, má přibližně stejnou, ne-li větší základnu ženského fotbalového oddílu než Orlová, která má téměř 30 tisíc obyvatel. Na druhou stranu je pravdou, že do FC TJ dojíždí hráčky i z větší dálky, ale to v momentální situaci platí i pro ženský oddíl z Orlové. Oproti MSK Orlová ale FC TJ nedisponuje hřištěm s umělou trávou. MSK Orlová se může pochlubit rekonstruovaným hřištěm s umělou trávou s rozměry 106 x 66 metrů včetně osvětlení. Dále na jedné straně u MSK mezi slabé stránky patří neplacení povinných členských příspěvků hráčkami, a na druhé malé účasti na trénincích v klubu FC TJ.

**Příležitosti** obou týmů jsou dost rozlišné - orlovské ženy mají ve své blízkosti hned několik týmů, se kterými mohou hrát potencionální přípravné zápasy a ženy z Oravského Podzámku mají úplně opačnou situaci - jsou jediným ženským fotbalovým oddílem na Oravě. Jako takový FC TJ má slabou konkurenci a je zde tedy příležitost pro klub jinačí - může nalákat dívky a ženy do jejich klubu, jelikož zkrátka jiný fotbalový ženský oddíl v blízkosti není. Nejbližším je prvoligovým tým MFK Ružomberok, ten ale hraje o ligu výš. Ze soutěže nejbližším soupeřem pro hráčky je MFK Tatran Liptovský Mikuláš, který je vzdálen okolo 50 kilometrů.

S příležitostmi přicházejí také **hrozby**. Tím, že to hráčky Orlové nemají daleko do jiných klubů, mohou odejít do jiných týmů z okolí, které jim nabídnou přestup. Kdyby odešlo více hráček najednou, znamenalo by to pro ženský oddíl neřešitelnou

situaci. Také ženy z Oravy se potýkaly se situací, kdy více hráček odcházelo než přicházelo, ať už z důvodů přestupu do prvoligového Ružomberoku nebo skončení s fotbalem. Hrozbou pro FC TJ je také s tímto spojená vzdálenost týmů z II. ligy, které se FC TJ účastní - náklady, spojené s cestováním na zápasy jsou velké.

## **5.2 Shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení**

Na základně analýzy managementu a rozpočtu obou klubů lze na první pohled poznat, že MSK Orlová svou působností a velikostí přesahuje FC TJ Oravský Podzámok. Je tomu tak z jednoho prostého důvodu: MSK Orlová má daleko více sportovních oddílů než FC TJ, který disponuje pouze oddílem fotbalu. Pokuse se zaměříme pouze na ženský fotbalový oddíl, pak rozdíly mezi kluby mizí. Zde je dokonce FC TJ v popředí, jelikož disponuje i týmem žaček. Při zaměření se na fotbalové oddíly obou týmů lze vidět, že MSK Orlová je zaměřená vyloženě na děti a mládež, s výjimkou ženského týmu, kdežto FC TJ se zaměřuje rovněž na muže a internacionály.

Jelikož se jedná o neziskové organizace, ani jeden z klubů nemá v popisu práce vykazovat zisk, ale neměl by být ani ztrátový. FC TJ Oravský Podzámok přesto ztrátový za rok 2018 byl, ale výdaje z tohoto roku byly pokryté příjmy z minulých let.

Městskému sportovnímu klubu Orlová volí rada města ředitele klubu, který působí jako dozorčí orgán. FC TJ je organizace, která má vlastní valnou hromadu i dozorčí orgán v čele s předsedou klubu. Organizační struktura je rozšířenější v klubu MSK, a to díky většímu počtu sportovních oddílů.

Oproti klubu z Orlové ovšem FC TJ nedisponuje přímo pracovníkem marketingu, který by se zaměřoval na získávání sponzorů nebo propagaci klubu. Kdyby klub disponoval pracovníkem marketingu, částka od sponzorů by dle mého názoru byla poměrně větší. Tenhle pracovník by rovněž mohl fungovat zároveň jako PR specialista, který by zajišťoval zájem o klub například pomocí větší správy webových stránek. FC TJ Oravský Podzámok v současné době nedisponuje týmy žáků, takže prioritou klubu bych zavedla jejich znovuoobnovení, které je důležité i pro doplňování hráčů z vyšších věkových tříd - dorostu.

Oba ženské fotbalové týmy mají podobné podmínky. Mají zajištěnou dopravu na zápasy, kvalitní tréninky nebo také vlastní šatny.

Největším rozdílem mezi ženským fotbalem na Slovensku a v České republice vidím v počtu ženských týmů a v soutěžní struktuře. V Česku působí daleko více ženských týmů a také je zde více soutěží. MSK Orlová má ve svém okolí hned 5 ženských týmů vzdálených do 15 kilometrů, přičemž FC TJ Oravský Podzámok má nejbližší ženský fotbalový tým vzdálený 25 kilometrů, který ale hraje o ligu výše než fotbalistky z Podzámku.

Na ženském fotbalovém týmu z Oravy se mi líbí, že po každém zápase mají hráčky zajištěné občerstvení, kde si celý tým i s trenérem sedne a probere právě odehraný zápas a rozebere jednotlivé chyby. Některé fotbalistky z Orlové dokonce v dotazníku uvedly, že právě tuhle věc by rády uvítaly ve svém klubu, takže i tahle myšlenka by mohla posloužit jako námět k větší spokojenosti orlovských hráček v týmu. Naopak výhodou MSK Orlové je hřiště s umělou trávou, kde i v zimě hráčky mohou odehrát přípravná utkání. Kvalitní hřiště s umělou trávou by určitě zvedlo prestiž a zvýšilo zájem o klub také v Oravském Podzámku. Hráčkám MSK Orlová byly před sezónou rekonstruovány šatny a to stejné by rády uvítaly některé z dotázaných hráček FC TJ Oravského Podzámku. Kdyby se tedy našel další sponzor pro ženský tým, peníze by mohly jít na rekonstrukci ženských šaten.

Jelikož má FC TJ Oravský Podzámok větší výdaje než příjmy v roce 2018, doporučila bych také pro lepší financování zavést povinné členské příspěvky všem fotbalovým týmům, a to i kdyby 150 Kč měsíčně. Klubu by to pomohlo pokrýt výdaje přesahující příjmy a dostal by se z minusové situace v roce 2018. Fotbalistky z Orlové platí členské příspěvky 300 Kč pravidelně každý měsíc.

Dále bych oběma klubům doporučila provést nábor do ženských fotbalových týmů. Ženské týmy obou klubů mají stále malou základnu hráček a potřebují ji rozšířit alespoň o 3-5 fotbalistek. Trenéři nebo manažeři ženských týmu by mohli provést náборы ve školách, napsat článek o náboru a ženském týmu do městských novin nebo na klubové web stránky či facebookové stránky.

Zda to mají hráčky lepší v Orlové nebo v Oravském Podzámku je složitá otázka, protože oba kluby se pro hráčky snaží v rámci svých možností vytvořit co možná nejlepší zázemí. Celkově hráčky uvedly, že jsou v obou klubech spokojené a samy by v týmech změnily jen drobnosti.

## 6 Závěr

Cílem pro tuhle bakalářskou práci jsem si vytyčila analyzovat managementy dvou ženských fotbalových týmů a komparovat jejich vedení, finance a soutěže. Cíle se mi podařilo splnit za pomoci vedení, trenérů a hráček obou týmů.

Teoretickou část jsem zaměřila na vymezení jednotlivých pojmů, které s prací buďto přímo nebo nepřímo souvisí. Zaměřila jsem se především na management a marketing, který jsem se snažila zaměřit na sportovní odvětví.

V následující kapitole jsem se věnovala analýze managementu MSK Orlová. V kapitole je uvedena organizační struktura klubu, finanční situace - a to zaměřená jak na klub, celý oddíl fotbalu, tak i přímo na příjmy a výdaje spojené s ženským fotbalovým týmem. V kapitole je rovněž provedená SWOT analýza ženského fotbalového oddílu, rozhovor s ředitelem klubu a analýza dotazníků adresovaných přímo hráčkám MSK Orlová.

V další kapitole je analyzován management klubu FC TJ Oravský Podzámok. V kapitole se nachází rozbor organizační struktury, finanční situace, SWOT analýzy, rozhovor s manažerem ženského fotbalového oddílu a opět i analýza vyplněných dotazníků hráčkami FC TJ Oravského Podzámku.

Při komparaci managementu obou sledovaných klubů jsem porovnávala management, příjmy a výdaje, soutěže obou ženských týmů a SWOT analýzy. Všechny získané informace jsou doplňovala grafy a tabulkami.

Dospěla jsem k závěru, že ženské fotbalové týmy v Česku a na Slovensku se v zásadě nijak neliší. Největší rozdíl je v počtu ženských fotbalových týmech v jednotlivých zemích a s tím i spojený počet soutěží ženského fotbalu. Na Slovensku působí pouze první a druhá liga, která se dále dělí do 3 skupin. V České republice je soutěžní struktura rozvinutější, nachází se zde první liga žen, druhá liga žen, česká fotbalová liga žen (působí jako 3. liga v Čechách), moravskoslezská liga žen (působí jako 3. liga na Moravě a ve Slezsku), 4 divizní skupiny žen v Čechách a 3 divizní skupiny na Moravě a ve Slezsku.

Oba dva analyzované ženské fotbalové týmy působí prozatím krátkou dobu, ale myslím si, že pokud vedení jednotlivých klubů bude vykonávat stejnou práci při ženských fotbalových týmech jako doposud, tak mají oba týmy možnost v nedaleké

budoucnosti ukázat, že se jak v Oravském Podzámku, tak i v Orlové, s ženským fotbalem může počítat.

Přestože společnost stále vnímá fotbal jako primárně mužský sport, v posledních letech se pohled na ženský fotbal mění. V České republice i na Slovensku se mění prozatím pomalu, ale rozdíl v posledních 15 letech je značný, především co se týká nejkvalitnějších českých a slovenských ženských týmů, mezi které patří české týmy SK Slavia Praha, AC Sparta Praha a slovenský tým ŠK Slovan Bratislava. Změny k lepšímu se především týkají finančního ohodnocení fotbalistek, lepšího přístupu veřejností k hráčkám, větší divácké návštěvnosti zápasů a sponzorských darů. Především v Americe je ženský fotbal na velmi vysoké úrovni - fotbalistky mají vysoké platy, tisíce fanoušků na stadionech a mediální podporu národního týmu, který vyhrál poslední mistrovství světa žen ve fotbale. Až při pohledu na davy lidí v ulicích New Yorku, kde lidé oslavovali společně s americkými hráčkami titul mistryň světa mi došlo, na jakém vzestupu především v Americe ženský fotbal je.

Ženský fotbal na Slovensku a v České republice pravděpodobně nikdy nebude na takové úrovni jako v USA, ať už z pohledu kvality hráček nebo divácké základny, ale to nikdo nemůže tvrdit s jistotou. Češi jsou především fanoušci úspěchu, takže dle mého názoru, až český nebo slovenský ženský národní fotbalový tým vyhraje mistrovství světa, všichni ženský fotbal najednou budou podporovat a fotbalistkám fandit.

## Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006. 710 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
3. BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. Management sportu. 1. vyd. Praha: East West company a EastPublishing Praha, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. Management v tělesné výchově a sportu. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 51. s. ISBN 978-80-246-0050-5.
6. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
7. DURDOVÁ, I. Sociálně – ekonomické aspekty sportu. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 92 s. ISBN 80-7329-075-8.
8. DURDOVÁ, I. Sportovní management. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
9. DURDOVÁ, Irena. Sport jako sociálně-ekonomický fenomén. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
10. HESKOVÁ, Marie a Peter Štarchoň. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomica, 2009, s. 107. ISBN 978-802-451-520-5.
11. HOBZA, Vladimír. Ekonomie sportu: vybrané kapitoly. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.
12. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Martin ČERNEK, et al. Základy managementu. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2011, s. 98, s. 102, s. 107, s. 109, s. 119. ISBN 978-80-874-1119-3.
14. KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
15. NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 9788024517131.



16. POŠVÁŘ, Z., ERBES, J.: Management 2008 Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně

17. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457

## **Seznam zkratek**

AFC - amatérský fotbalový klub

DČ - doplňková činnost

FC - fotbalový klub (z anglického football club)

FK - fotbalový klub

Kat. - kategorie

MFK - městský fotbalový klub

MSDŽ - Moravskoslezská divize žen

MSK - městský sportovní klub

SWOT - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby ( z anglického strengths, weaknesses, opportunities, threats

TJ - tělovýchovná jednota

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

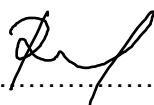
beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019



Hana Roederová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vzor dotazníku pro hráčky MSK Orlová a FC TJ Oravský  
Podzámok

## Přílohy

Příloha č. 1: Vzor dotazníku pro hráčky MSK Orlová a FC TJ Oravský Podzámok.

Dobrý den, studuji 3. ročník na ekonomické fakultě na vysoké škole Báňské - technické univerzitě Ostrava (obor sportovní management). Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, které poslouží ke zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. V otázkách, kde je na výběr z několika možností, prosím zakroužkujte vždy jen jednu.

1. Váš věk? .....

2. Jak dlouho hrajete závodně fotbal a kdo Vás k fotbalu přivedl?

.....

3. Jste spokojená s diváckou kulisou při zápasech?

\*ano

\*spíše ano

\*spíše ne

\*ne

4. Jakou máte ráda atmosféru na zápase?

\*bouřlivější

\*komornější

5. Jak jste spokojená s tréninkovou zátěží?

\*tréninky jsou náročné

\*tréninky jsou přiměřené

\*tréninky by mohly být náročnější

\*tréninky jsou málo fyzicky náročné

6. Podporuje Vás rodina ve fotbale?

\*ano

\*spíše ano

\*spíše ne

\*ne

7. Co by se podle Vás mohlo v ženském oddíle ve Vašem klubu zlepšit?